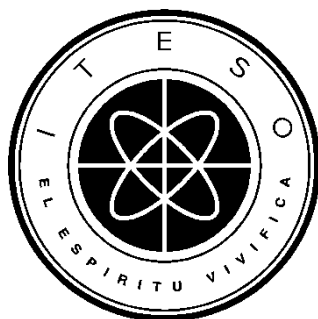


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018
PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN Y VALORES MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACION BÁSICA

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:
AURORA CONTRERAS VALLEJO

ASESOR
DR. CESAR LORENZO RODRIGUEZ URIBE

GUADALAJARA, MÉXICO, MARZO 2013

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de una propuesta de intervención encaminada al fortalecimiento de la función directiva en una institución de educación básica dirigida por religiosas, que se ubica en el sur del Estado de Jalisco. Para guardar la confidencialidad, el nombre de la congregación y del colegio se han cambiado, asignando respectivamente los nombres de congregación “A Jesús por María” y al colegio “Instituto Sur”.

El proyecto se ha desarrollado a partir de enero de 2012 y concluyó en diciembre del mismo año. La autora del mismo, fungió como directora de la institución hasta el período 2011-2012 y, al término del mismo, por necesidades de la congregación, debió ocupar otras tareas institucionales, razón por la cual el proyecto queda a nivel de propuesta.

El proyecto de titulación, se denomina “Propuesta para el fortalecimiento de la función directiva en una institución de educación básica” y se ubica en la Modalidad 2 de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, que consiste en la “Sistematización y Análisis de Procesos de Intervención desde la Gestión en el Proyecto Escolar”, cuyo propósito es recuperar, sistematizar y presentar un balance del trabajo realizado para la solución de un problema en la escuela a través del Proyecto Escolar.

En la realización del proyecto se trabajó de enero a julio de 2011 en el Instituto Sur, en el proceso exploratorio del contexto de la situación problema a intervenir, con el apoyo de distintos actores que aportaron información sobre el tema y posteriormente, se desarrolló la propuesta, que es el aporte principal de este trabajo.

El contexto donde se desarrolló el proyecto es una institución de educación básica con los niveles de preescolar, primaria y secundaria, atendidos por una congregación católica con una larga presencia histórica, de más de 50 años en la localidad. Aunque dicha congregación tiene sus propios mecanismos y procesos de gestión y de formación de sus directivas, el diagnóstico realizado permite afirmar que no se tiene suficiente claridad en la función directiva, lo cual impacta en aspectos tales como la direccionalidad pedagógica poco definida, desarticulación entre niveles, ausencia de un equipo directivo para la toma de decisiones compartida y carencia de mecanismos de evaluación y formación para la mejora del personal directivo.

El primer capítulo consiste en presentar una descripción del contexto con el propósito de caracterizar mejor la situación problema. Los elementos principales que se abordan son: el proyecto institucional, la misión, visión y valores; la planta física; las características del personal; el alumnado que se atiende y sus familias; y concluye con la descripción del problema de manera empírica, desde la percepción de la autora del proyecto.

El segundo capítulo contiene el diagnóstico de la situación problema, para lo cual se inicia con algunos elementos conceptuales tales como los propósitos del diagnóstico y su relación con la gestión; luego se presentan aspectos como el enfoque metodológico; y finalmente, todo el proceso de sistematización y análisis de información para el diagnóstico y la interpretación de resultados, para arribar a la delimitación del problema a intervenir.

En el tercer capítulo se propone la fundamentación teórica de las acciones de intervención. El capítulo contiene dos partes: la primera de ellas presenta conceptos centrales para la comprensión del problema, tales como gestión, liderazgo participativo y toma de decisiones compartidas; y la segunda parte fundamenta la metodología empleada para la intervención.

El cuarto capítulo describe la estrategia de intervención, cuyo propósito es fortalecer la función directiva mediante tres líneas de acción: 1) documentar las funciones de los puestos directivos, tanto individuales como del colegiado (equipo directivo); 2) Instituir y formar al equipo directivo, para una toma de decisiones compartidas; y 3) desarrollar criterios y procedimientos para la evaluación y mejora del desempeño directivo. Estas líneas de acción contienen un conjunto de acciones cuya planeación se desarrolla, al igual que algunos documentos e instrumentos que se sugieren para la implementación de la propuesta. El capítulo cuarto concluye formulando criterios e indicadores para el seguimiento y evaluación de la estrategia, mismos que, por las razones mencionadas, no se aplicaron.

El último apartado, contiene las reflexiones desde la gestión y prospectiva, mismas que son producto tanto del desarrollo de la propuesta, como de los aprendizajes adquiridos a lo largo del trayecto formativo de la maestría. En este apartado se concentran reflexiones conclusivas que permiten formular el aporte específico del trabajo y sugerencias para la implementación y desarrollo de la intervención. La parte final del apartado contiene limitaciones y retos que se experimentaron durante el desarrollo del proyecto, algunos de índole personal, tales como el exceso de trabajo y la salud y otros de naturaleza institucional, tales como la dificultad de permanecer en la institución para implementar la estrategia de intervención. Finalmente, ha sido posible la conclusión del proyecto, a pesar de las condiciones desfavorables, gracias a la coordinadora del programa y a la dedicación de los catedráticos del ITESO, que con empeño y sabiduría han sabido conducir el proceso.

CAPÍTULO I.

CONTEXTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente capítulo tiene como propósito describir los elementos del contexto que ayudan a comprender la naturaleza de la situación problema que será intervenida. La descripción inicia desde la historia del Instituto Sur; los niveles educativos que atiende; su orientación filosófica que comprende la misión, visión, valores y objetivos; el proyecto escolar; las características físicas que incluyen la planta física y equipamiento; la conformación del equipo de trabajo; y las características de la población escolar que se atiende. Una vez descritas las características del contexto, el último apartado del capítulo explica los alcances del problema en una primera aproximación de tipo meramente empírica.

1.1 Historia de la Institución.

El Instituto Sur fue fundado en 1951 por un sacerdote, el padre Modesto Chávez Pulido, originario de San Juan de la Montaña Municipio de Tamazula de Gordiano Jalisco. Comentan las personas mayores quienes lo conocieron que, cuando llegó a la Región Sur del Estado de Jalisco, se dio cuenta de la necesidad que había en dicha población, de ofrecer educación cristiana a los niños pobres. Su lema fue “Soy Apóstol de la Educación”. Cabe notar que, lamentablemente no se cuenta con archivos documentales, por lo que esta información fue recabada mediante entrevistas informales a personas que conocieron al Padre Chávez.

El Padre Chávez, como se le conocía, era una persona incansable, que solicitaba ayuda a las personas adineradas de su tiempo para construir el colegio ya que a él le habían heredado el terreno que era mucho pero no estaba construido. Su sueño era tener un edificio adecuado para que los niños pudieran estudiar y deseaba que fueran atendidos por religiosas, es así que visitó a la Superiora General de una congregación (A Jesús por María), cuyo nombre se ha

cambiado para preservar la confidencialidad de la misma, con el fin de platicarle su proyecto.

La superiora compartió sus ideales y le proporcionó cuatro de sus compañeras para que lo ayudaran en su proyecto, el cual fue creciendo poco a poco hasta contar con las tres secciones de preescolar, primaria y secundaria.

1.2 Proyecto Institucional.

A continuación se presentan la misión, visión, objetivo y valores de la institución, así como un resumen del *Proyecto Escolar* del ciclo 2011-2012. (Instituto Sur, 2010).

MISIÓN

El Instituto Sur es una institución católica dedicada a brindar una educación integral, apoyando a las familias en la formación de sus hijos, basada en el humanismo cristiano, desarrollando competencias científicas y tecnológicas, ofreciendo un servicio de calidad, que contribuya a un ambiente seguro y agradable donde se practiquen los valores, aprendan a vivir en forma solidaria, democrática y sean capaces de transformar su entorno.

VISIÓN

Ser una institución consolidada y reconocida que logre estar a la vanguardia en la educación católica, académica y de calidad, formando sujetos competentes en donde se favorezca el desarrollo de sus habilidades para acceder a mejores condiciones de vida, basados en los valores que como personas y maestros

debemos vivir con nuestros alumnos, para convertirlos en ciudadanos responsables logrando su desarrollo armónico e integral.

OBJETIVO

Formar a los niños y jóvenes, de acuerdo a nuestra misión y visión, cumpliendo con la finalidad para la cual el padre Chávez impulsó la obra educativa en dicho lugar.

VALORES

Respeto: capacidad de la persona de actuar con consideración, atención y cortesía con quienes le rodean.

Honradez: actuar con rectitud, responsabilidad, integridad y lealtad en el fiel cumplimiento de las acciones realizadas cotidianamente.

Disciplina: tener la capacidad de promover un ambiente de serenidad y orden en el que los alumnos puedan estudiar y aprender y en el que puedan prevenir los problemas antes de que ocurran.

Responsabilidad: capacidad de cumplir con todas y cada una de las actividades, respondiendo conscientemente de las acciones aceptando sus consecuencias.

Orden y Limpieza: capacidad de fomentar en los alumnos hábitos que le ayuden a construir una atmósfera favorable para sus quehaceres educativos, escolares y personales.

PROYECTO EDUCATIVO DE DESARROLLO ESCOLAR (PEDE)

El *Proyecto Educativo de Desarrollo Escolar* consta de cuatro dimensiones que son:

- a) Dimensión Pedagógica Curricular.
- b) Dimensión Organizativa.
- c) Dimensión Administrativa.
- d) Dimensión de Participación Social.

El conjunto dimensiones que integran el Proyecto se trabajó de la siguiente manera:

Se orientó al colectivo docente para la elaboración del proyecto empleando para ello material facilitado por la Supervisión Escolar y se trabajaron las cuatro dimensiones mencionadas, determinando los estándares a los que se pretendía llegar, así como los criterios operativos y la situación a mejorar. También fueron definidos los compromisos del director y los docentes, el objetivo de cada dimensión y las metas a las que se deseaba llegar.

Además de las actividades propias de la planeación, que se describen brevemente en los párrafos anteriores, el proceso de organización se lleva a cabo de acuerdo a una estructura establecida, que permite el buen funcionamiento de las distintas áreas funcionales, que se describen en el siguiente apartado.

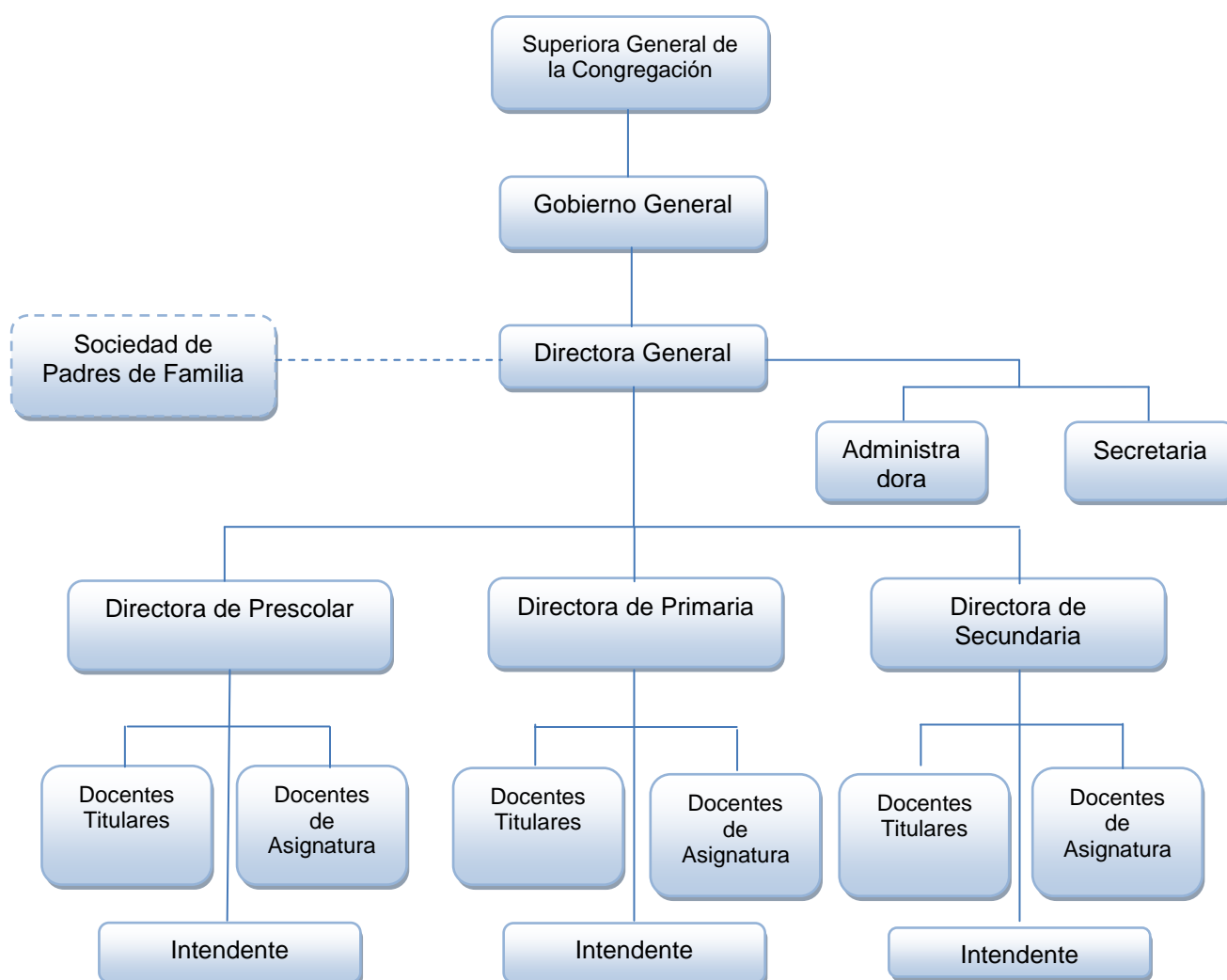
1.3 Estructura organizativa.

La estructura organizativa del Instituto Sur guarda bastante semejanza al de los demás colegios de la congregación (Ver Gráfico 1.1): tiene como instancia de máxima autoridad a la superiora general, quien gobierna junto con el Gobierno General, integrado por 5 religiosas. Esta instancia nombra a la directora general

del colegio, quien a su vez tiene el apoyo de una secretaria y una administradora, así como dos directoras: una de primaria y otra de secundaria.

La directora general, junto con las directoras de primaria y secundaria organiza la planeación anual, la distribución de comisiones y los asuntos de interés general. Cada directora de sección distribuye el trabajo entre el personal de su nivel, dialogando con sus docentes, tomando en cuenta las necesidades de los alumnos. En el caso de secundaria, existen docentes titulares y docentes de asignatura, quienes imparten sus clases en los grupos que les corresponde de acuerdo a un horario establecido.

Gráfico 1.1 Organigrama del Instituto Sur (Elaboración propia).



1.4 Planta física y equipamiento.

El edificio del colegio cuenta con las dependencias necesarias para proporcionar el servicio educativo: aulas suficientes con adecuada ventilación e iluminación y equipadas con mesabancos y el material didáctico para cada uno de los grados. Cuenta con patios amplios y canchas deportivas, áreas verdes y un aula interactiva que cuenta con conexión en red y computadoras para cada alumno que asiste a la clase de informática en el horario que le corresponde.

El Instituto Sur cuenta con dos entradas: una por el norte, ubicada en Privada de Obregón, y otra por el este ubicada en la Avenida Juárez. La puerta de acceso principal para la entrada y salida de alumnos es la norte, ya que la calle principal (Ave. Juárez) tiene tráfico abundante durante el horario escolar. A continuación se incluye un croquis con la ubicación del plantel (Gráfico 1.2)

Gráfico 1.2 Plano General del Instituto Sur (Archivo del Instituto Sur).

CROQUIS DE UBICACIÓN DE INMUEBLE			
DATOS DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL			
NOMBRE (S)	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	
MARGARITA	ANTON	LUZURIAGA	
CALLE Y NÚMERO	COLONIA	MUNICIPIO	LOCALIDAD
JUAREZ No. 139	CENTRO	ZAPOTILTIC	ZAPOTILTIC
1ª PROPUESTA DE NOMBRE PARA EL PLANTEL	TELÉFONO / EXT.	FAX / EXT.	CODIGO POSTAL
ESCUELA PATRONATO CHAVEZ PULIDO AC.	341 41 4 50 74		49600

Croquis 2

Observaciones

En la foto que se presentan a continuación se observa la entrada por Avenida Juárez, que es una calle muy transitada de la población (Gráfico 1.3). Del lado izquierdo se puede apreciar la dirección general y la oficina de la secretaria y a espaldas el módulo de preescolar y la dirección de esta sección.

Gráfico 1.3 Entrada por Avenida Juárez



En la fotografía siguiente (Gráfico 1.4) se aprecia la entrada por Privada de Obregón y parte del edificio, en cuya planta baja se ubican las aulas de primaria y en la planta alta las de secundaria.

Gráfico 1.4 Acceso por Privada de Obregón.



1.5 Equipo de trabajo.

El personal se distingue por un gran compromiso con la institución y amor a los alumnos. Esto es evidente particularmente en los docentes que tienen mayor antigüedad, quienes se acomiden a ayudar a sus compañeros, orientándolos para que puedan desempeñarse con excelencia. El ambiente laboral es agradable y propicio al trabajo colaborativo, que puede observarse en las comisiones y equipos de trabajo que se han integrado para llevar a cabo el Proyecto Educativo.

En la Tabla 1.1 se describe al personal de preescolar, explicando de izquierda a derecha su puesto, sexo, antigüedad, grado académico y otros estudios que ha cursado.

Tabla 1.1 Personal de preescolar (Archivo del Instituto Sur).

Personal	Sexo	Antigüedad	Grado Académico	Otros estudios
Directora	F	1 año	Pedagogía	Normal primaria y Lic. en Preescolar.
Maestra de 1º.	F	7 años	Lic. en educación preescolar	Varios cursos de actualización.
Maestra de 2º.	F	4 años	Lic. en educación preescolar	Cursos de computación
Maestra de 3º.	F	3 años	Lic. en educación preescolar	Cursos de actualización.
Asistente de los tres grados	F	2 años	Lic. en educación especial	Cursos de psicología

En primaria se cuenta con el personal para atender un salón por grado; como puede observarse, la mayoría de los docentes son bastante nuevos en el plantel.

Tabla 1.2 Personal que labora en primaria (Archivo del Instituto Sur).

Personal	Sexo	Antigüedad	Grado Académico	Otros estudios
Directora	F	1 año	Lic. en Educación Básica, y estudiante de Maestría.	Bíblicos Taller de liderazgo efectivo
Maestra de 1º.	F	3 años	Normal básica sabatina.	Cursos de actualización Taller de autoestima
Maestra de 2º.	F	1 años	Lic. en Educación Especial.	Cursos de actualización. Taller de dinámicas grupales.
Maestra de 3º.	F	3 años	Lic. en Intervención Educativa.	Cursos de actualización Diplomado en Informática.
Maestra de 4º.	F	1 años	Estudiante de Lic. en Educación	Cursos de actualización Taller de papiroflexia y manualidades.
Maestro de 5º.	M	2 años	Lic. en Ingeniería.	Taller de pedagogía aplicada. Cursos de actualización

Maestra de 6º.	F	1 año	Lic. en Educación Básica.	Taller de manualidades. Cursos de actualización. Taller de lectura rápida.
----------------	---	-------	---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Como se comentó anteriormente, la secundaria fue la última sección en inaugurarse, no obstante su personal se distingue por el compromiso que han demostrado en los dos ciclos escolares que lleva funcionando este nivel. Se trabaja con empeño y responsabilidad, se imparte el servicio educativo con entusiasmo y se ha tenido creatividad para implementar talleres como panadería, salud, belleza, teatro y música. A continuación se presenta la conformación del personal de secundaria (Tabla 1.3), con el título del puesto, sexo, antigüedad, grado académico y otros estudios realizados.

Tabla 1.3 Personal que labora en secundaria (Archivo del Instituto Sur).

Puesto	Sexo	Antigüedad	Grado Académico	Otros estudios.
Directora	F	1 año	Lic. en Física y Química, y Matemáticas.	Cursos de actualización organizados por la supervisión escolar. Taller de Psicología Adolescente.
Maestra Español	F	1 año	Lic. en Ed. Media Superior en el área de Español.	Taller de lectura y redacción.
Maestra Matemáticas	F	1 año	Lic. en Administración Contable.	Cursos de actualización.
Maestro de Ciencias	F	1 año	Dr. Médico General y Pediatra.	Medicina Naturista.
Maestra de Historia	F	1 año	Lic. en Leyes.	Cursos de actualización Diplomado en pedagogía.
Maestro de Tutoría	M	2 años	Lic. en Leyes	Diplomado en pedagogía. Cursos de actualización.
Valores	F	1 año	Lic. Educación.	Cursos bíblicos y de espiritualidad religiosa.

Finalmente, se describe en la Tabla 1.4, a los profesores de asignatura quienes trabajan en las tres secciones. Este grupo de docentes está organizado de tal manera que pueden atender a los alumnos durante el horario escolar, no interrumpiendo las actividades de los titulares de grupo. Ellos, como los demás profesores, tienen la responsabilidad de conducir a los grupos donde imparten su

clase, elaborar calificaciones y entregar resultados; también participan en las actividades del colegio, tales como convivencias y reuniones, y adquieren compromisos con referencia a los acuerdos tomados por el colectivo. Por otra parte, el personal no titular, se caracteriza por estar pendiente de realizar lo mejor posible su trabajo y estar disponible para algún imprevisto que se presenta en la escuela.

Tabla 1.4 Docentes de asignatura y personal de apoyo (Archivo del Instituto Sur).

Asignatura y/o actividad que realiza	Puesto	Sexo	Antigüedad	Grado Académico	Otros estudios
Computación	Maestro en las tres secciones	M	7 años	Lic. en informática	Cursos de computación.
Inglés	Maestra en las tres secciones	F	5 años	Lic. en lenguas	Actualmente estudia idiomas.
Educación Física	Maestro	M	1 año	Lic. en Ciencias de la Salud y Deporte.	Licenciatura en Ed. Física.
Educación Artística.	Maestro en las tres secciones	M	5 años	Música Sacra.	Estudiante en verano de la Escuela de Música.
Encargada de la cooperativa	Encargada de cooperativa en las tres secciones	F	5 años	Enfermera titulada	Cursos de nutrición.
Conserje	Conserje	F	14 años	Secundaria	Cursos de cocina.
Conserje	Conserje	F	14 años	Secundaria	Escuela para padres.
Jardinero	Jardinero	M	4 años	Primaria	Taller acerca de tipos de fumigación.

1.6 Características de la población escolar.

La población escolar que se atiende en el instituto Sur en el nivel de preescolar es mixta; la sección cuenta con tres grados, donde se atiende a 31 niñas y 27 niños; en primaria asisten 86 niñas y 87 niños, cuyas edades van de los 6 a los 12 años y están distribuidos en 6 grupos; en secundaria hay 14 alumnas y 9 alumnos. Cabe

recordar que la sección secundaria es de reciente creación, razón por la cual sólo se cuenta con primero y segundo grados.

La escuela atiende a 3 alumnos con necesidades de atención especial cuya discapacidad consiste en problemas de lenguaje: un niño asiste a preescolar y dos niñas a primaria, quienes asisten una vez a la semana a una escuela especial donde reciben apoyo y el resto de la semana estudian en el colegio.

La estadística tomada de los archivos de la escuela en el curso 2011-2012, permite conocer cómo está conformado el alumnado en cada una de las secciones y grados, tal como se presenta en la Tabla 1.5, que contiene el número de alumnos y alumnas por grado y los totales de cada sección.

Tabla 1.5 Alumnado del Instituto Sur en el curso 2011-2012 (Archivo Instituto Sur).

GRADO	ALUMNAS	ALUMNOS
1º de Preescolar	8	7
2º de Preescolar	14	13
3º de Preescolar	9	7
TOTAL PRESCOLAR	31	27
1º de Primaria	11	10
2º de Primaria	16	10
3º de Primaria	19	16
4º de Primaria	16	14
5º de Primaria	13	19
6º de Primaria	11	18
TOTAL PRIMARIA	86	87
1º de Secundaria	9	5
2º de Secundaria	5	4
TOTAL SECUNDARIA	14	9
TOTAL ALUMNADO	130	123

Las familias de donde provienen los alumnos del colegio son de clase media baja; sus padres son obreros en fábricas, o bien trabajan en varias caleras; algunos otros trabajan en el ingenio de Tamazula en parcelas de caña de azúcar, donde son empleados o propietarios. Los trabajadores o propietarios de quienes se ha hecho mención cuentan con un ingreso estable para el sostén de la familia.

Cabe también mencionar que las familias tienen a sus hijos en el colegio porque ellos fueron alumnos o por recomendación de los ex alumnos.

1.7 Planteamiento del problema.

La autora de este proyecto, quien fungió como directora hasta el período escolar 2011-2012, ha constatado que, desde que inició su gestión en agosto de 2011, existe poca claridad en la función directiva, lo cual se manifiesta en la carencia de documentos donde se delimiten las funciones de los puestos directivos; no hay inducción al puesto, ni espacios de formación permanente; no se realiza evaluación del desempeño y, por tanto, no se realizan planes de mejora de la gestión directiva.

La problemática descrita en el párrafo anterior está impactando en la falta de articulación entre niveles, ya que no existe un equipo directivo que facilite la integración de acciones e iniciativas. Este espacio, que podría significar una oportunidad para el diálogo de asuntos de importancia para la institución, que podrían discutirse y analizarse para una toma de decisiones colegiada y colaborativa, no existe: cada directora de sección toma las decisiones que le parecen más conducentes y lleva a cabo las iniciativas que le parecen más apropiadas.

Lo anterior repercute en la falta de acompañamiento adecuado a los docentes, ya que el liderazgo pedagógico que deben asumir las directoras de sección y la directora general, no está especificado, ni discutido en un espacio de estudio y reflexión. Esta misma condición se refleja también en las relaciones de la dirección con padres y alumnos.

Por otra parte, la falta de claridad en la función directiva afecta en una direccionalidad a mediano y a largo plazo de la institución ya que, cuando hay

cambio de directora no existe un equipo directivo que le asista y apoye, ni claridad hacia dónde se tiene que avanzar, ya que a nivel organizativo y administrativo, no existen las estructuras que faciliten la sustentabilidad de los proyectos: cada directora que llega vuelve a empezar con sus propias iniciativas, tratando de dar su mejor respuesta a las necesidades y problemas con los que se encuentra, pero sin revisar antecedentes y un rumbo estratégico para la institución.

A la luz de las consideraciones anteriores, y por el conocimiento de la situación por parte de la autora de este proyecto, es posible mencionar que no hay claridad en la función directiva. Esto es notorio en los siguientes aspectos: no se tienen documentadas las funciones de los puestos directivos; se carece de un equipo directivo que apoye en el gobierno de la escuela a la directora general, y en donde se analicen y discutan los asuntos clave que deben orientar el quehacer educativo; falta inducción al puesto y formación continua para el ejercicio de la función directiva; y no hay evaluación y retroalimentación de la función directiva. Esta situación repercute en distintos niveles: falta un liderazgo mejor definido por parte de las directoras y, por falta de conocimiento de las responsabilidades del puesto, no se da un acompañamiento pedagógico adecuado a los docentes en cada sección. Una vez hecha esta aproximación empírica a la situación problema, en el siguiente capítulo se aborda el diagnóstico, que permitió identificar con mayor precisión cuál es la situación problema.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

El objetivo del capítulo es describir el proceso de diagnóstico que permitió reconocer con mayor precisión y profundidad la situación problema. El contenido del presente capítulo explica la importancia que tiene el diagnóstico para la gestión de proyectos de intervención y mejora de la realidad escolar centrándose en una problemática en particular. Se describe el diagnóstico: qué es, qué características tiene, para qué sirve y cuál es la relación entre evaluación y gestión. Se trata de identificar por qué es importante realizarlo antes de intervenir; describir el problema y propósitos del diagnóstico en relación a la propuesta de intervención; el enfoque metodológico; el diseño metodológico; así como las situaciones y sujetos implicados. Esto ayudará para delimitar el objeto problema.

2.1 Noción de diagnóstico.

Nirenberg y Brawerman (2003), señalan que un diagnóstico debe recuperar información importante para el análisis de problemáticas, dejando de lado los datos secundarios, con el objetivo de conocer, justificar y fundamentar todos los elementos que resulten claves para una posterior planificación y para sentar bases para una evaluación continua dentro de la institución.

Las autoras citadas mencionan que su utilidad principal, es justificar y fundamentar las acciones programadas, así como también focalizarlas y dimensionarlas mejor. El diagnóstico debe tener dos componentes: uno descriptivo y el otro explicativo, es decir, cómo son y suceden las cosas y cuáles son sus causas (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Componentes de la evaluación diagnóstica
(Adaptado de Nirenberg y Brawerman, 2003).

Componentes descriptivos	Componentes explicativos
Ayudan a conocer la forma en que suceden distintas situaciones dentro de una problemática analizada. Su finalidad es poder entender a detalle los elementos importantes para crear una idea respecto a la situación evaluada.	Especifican qué elementos, situaciones, acciones y momentos, de todos los existentes dentro de una institución, influyen o son consecuencia del problema analizado.

El diagnóstico genera espacios de diálogo, gracias a la información que ahí se rescata, la cual propicia que existan elementos para la comprensión de los procesos educativos y sus dificultades. Con esto es posible construir una reflexión crítica de la realidad que, como menciona Santos (1993) genera dentro de las instituciones, procesos de diálogo, comprensión y mejora continua.

Nirenberg y Brawerman (2003), señalan que el diagnóstico tiene como propósito brindar un mejor conocimiento acerca de los problemas que se pretenden solucionar o aliviar; es decir, conocer de una manera más precisa lo que se desea indagar. El diagnóstico sirve para corregir, precisar y mejor fundamentar el conocimiento previo del problema, el camino a seguir para el trabajo y las acciones que se propongan consecuentemente pues es preciso realizar un diagnóstico de manera sistemática, metódica y organizada. De lo contrario arrojará un cúmulo de información inmanejable, desvinculada e inútil.

Una vez analizada la noción de diagnóstico, es preciso identificar cuál es su relación con la gestión. Es así que cobra sentido un ejercicio evaluativo, ya que una categoría central de este proyecto es la gestión directiva, que ocupa un lugar preponderante en la presente propuesta.

2.2 Evaluación diagnóstica y gestión.

Es conveniente destacar, para efectos de este proyecto, que el binomio diagnóstico-gestión requiere de una necesaria definición. Casanova (1999) afirma que la evaluación diagnóstica ayuda en principio a detectar problemáticas existentes dentro de diferentes procesos, lo cual sirve para identificar las rutas de mejora y planeación que se deben seguir. Por otro lado, durante la implementación de estos procesos, la evaluación ayuda a conocer las ideas y visiones de todos los implicados, con la finalidad de continuar con el plan establecido o de reconfigurar la programación.

Por su parte, Nirenberg y Brawerman (2003:83) señalan:

El diagnóstico es algo más que una herramienta para la programación y la evaluación en cualquier organización o Institución, es una herramienta de análisis del contexto en el cual la organización prevé que existen condicionantes a favor y en contra de la implementación de la visión y la misión institucional.

El diagnóstico proporciona elementos de información y diálogo, necesarios para una gestión participativa de la institución escolar. La tarea del gestor es aprovechar todos estos insumos para generar espacios de discusión y diálogo, a fin de construir consensos y nuevas comprensiones de la realidad escolar, tal como lo señala Tejeda (1998: 159):

No debemos identificar la gestión del cambio con la dirección escolar como única acaparadora del proceso. Partimos de la asunción del protagonismo de los directivos en los procesos de cambio, pero no como los únicos gestores en exclusiva del mismo. Hay que superar este falso reduccionismo, apoyándonos en la autonomía, la colaboración y la colegialidad como condiciones básicas en los procesos de cambio.

2.3 Descripción del problema y propósitos del diagnóstico en relación a la intervención.

La situación problema que se ha observado desde que la autora de este proyecto asumió la dirección el curso 2011-2012, es que no existe una estructura en la institución que ayude a quien ocupa el puesto de la dirección a asumir su función con claridad y conocimiento de las atribuciones y responsabilidades que le corresponden. Asociado a esto, se tiene que no hay inducción al puesto; no existe un proceso de formación, seguimiento y evaluación; no se ha instituido un equipo directivo en donde puedan estudiarse y analizarse los problemas y necesidades de la institución, lo cual impacta en la articulación entre los tres niveles, así como en el liderazgo pedagógico que cada directora debe asumir.

El propósito del diagnóstico, de acuerdo a la problemática descrita, es identificar en qué medida los principales actores implicados en la misma conocen las atribuciones y responsabilidades directivas y de qué manera les afecta el no tener un proceso bien definido para la gestión directiva. Se pretende generar información confiable y poseer un conocimiento del problema con mayor profundidad, lo cual ayudará a dimensionar mejor dicha problemática, para dar una solución asertiva y eficaz.

2.4 Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico que mejor se adecua a la naturaleza del problema y su diagnóstico, es el inductivo. De acuerdo con Ferreres y González (2006), esta metodología –también llamada interpretativa–, parte de una necesidad o problema, y utiliza para ello herramientas cualitativas.

En congruencia con el enfoque cualitativo, los instrumentos utilizados son el cuestionario abierto y la entrevista, que ayudan a recoger las perspectivas de los

sujetos, y recuperar desde la subjetividad de sus creencias y conocimientos, la realidad observada. La razón de utilizar dicho enfoque, por tanto, responde a la importancia de incluir a los sujetos implicados en la problemática (directoras, docentes y personal administrativo) mismos que han aportado información a través de los instrumentos que fueron aplicados.

El enfoque cualitativo permite conocer a fondo los diferentes componentes de la realidad, no sólo como datos o números, sino atendiendo a sus particularidades y las variables que presentan como parte de una interacción entre diferentes sujetos que aportan sus interpretaciones e ideas de la realidad que viven, generando una visión más amplia de la situación a considerar.

Lukas y Santiago (2004) sostienen que el diseño metodológico es el plan de trabajo a seguir para garantizar que realmente se va a recoger de un modo adecuado toda la información necesaria para conocer a profundidad la situación problema. Esto permitirá recolectar información suficiente y pertinente respecto al objeto problema, que ayude a ubicar realmente la situación, así como los actores y procesos que intervienen, tomando en cuenta los factores que dan origen al problema. Este diseño cuenta con diferentes etapas para facilitar la recolección de la información y el diagnóstico del objeto problema.

A continuación se anotan los pasos a seguir:

- a) Identificación de la información requerida para el diagnóstico.
- b) Elección de los sujetos participantes.
- c) Diseño de instrumentos.
- d) Aplicación de los instrumentos.
- e) Sistematización e interpretación de resultados.
- f) Acotación de resultados.
- g) Definición de la problemática a intervenir.

Los pasos metodológicos que se aplicaron fueron los siguientes: primeramente se identificó la información que sería relevante para comprender en mayor profundidad el objeto problema; luego se eligieron los sujetos participantes, de acuerdo a un muestreo estratégico; al mismo tiempo, se diseñaron los instrumentos y se aplicaron, de acuerdo a un plan y un cronograma establecido; posteriormente se sistematizaron los datos para hacer la interpretación; más tarde se obtuvieron los resultados, tanto de la información que se pretendía obtener como de otras categorías que emergieron y que no se habían considerado; finalmente, se definió la problemática, ya no de manera empírica, sino de una forma más precisa, luego de todo al proceso de diagnóstico que aquí se ha descrito.

2.4.1 Definición de las situaciones, ámbitos y sujetos implicados en el diagnóstico.

Las situaciones a indagar son la función directiva, tanto a nivel individual cuando se refiere a órganos unipersonales, que son la dirección general y las direcciones de sección; como a nivel grupal, que debería existir de manera colegiada.

Los ámbitos en los que impacta la problemática y que son abordados mediante el diagnóstico, son los siguientes: el administrativo, en la medida en que afecta aspectos como la planeación, la comunicación interna y externa, y la evaluación del desempeño; el organizativo, toda vez que entran en juego las tareas y responsabilidades de personas y equipos; y el pedagógico, en tanto que se aborda el liderazgo que los directivos deben ejercer mediante el acompañamiento al docente;

2.4.2 Selección y justificación de instrumentos.

La selección de instrumentos se realizó de acuerdo a la naturaleza de la exploración realizada. Se recurrió a la literatura sobre el tema, con el propósito de fundamentar conceptualmente la elección de cada uno de ellos, tal como se explica en los siguientes apartados.

a) Cuestionario abierto a docentes y personal administrativo.

El cuestionario es un instrumento con cierta estructura que aborda determinadas temáticas a través de ítems o preguntas, y que fue aplicado a docentes de las tres secciones. De acuerdo con Elizondo (2002:248),

El cuestionario es la unidad de registro de investigación que consigna datos obtenidos de un grupo de personas por medio de las respuestas que ofrecen de cuestiones o preguntas formuladas acerca de un problema. Estos pueden ser abiertos y cerrados o de elección forzosa.

El instrumento en cuestión sirvió para explorar la percepción de los participantes acerca de la autoridad compartida; su conocimiento acerca de las tareas y responsabilidades de los puestos directivos; su punto de vista con referencia al proceso de formación y capacitación en la función directiva; y su percepción acerca de si existe o no una evaluación y seguimiento adecuados a los directivos. La elección de este instrumento, responde a la posibilidad que ofrece un cuestionario abierto de ser aplicado a diferentes personas al mismo tiempo y a la oportunidad de generar preguntas fácilmente sistematizables de acuerdo a las categorías que se pretende evaluar.

El instrumento elegido fue el más pertinente, ya que al decir de Calderón y Pérez (2008), las preguntas abiertas permiten explorar las opiniones e ideas de los encuestados de manera flexible.

b) La entrevista a directoras de sección.

La entrevista a directoras de sección se realizó mediante un formato semiestructurado que pretendía obtener su opinión acerca de todo el proceso del ejercicio de la función directiva: inducción al puesto y formación en el mismo, claridad en sus funciones, tareas y responsabilidades, delimitación entre niveles de autoridad; evaluación del desempeño; y liderazgo pedagógico, necesario para acompañar y dirigir al equipo docente. Fue un ejercicio que ayudó a profundizar en la problemática propuesta y es posible corroborarlo, mediante algunas nociones teóricas que en los párrafos siguientes se desglosan.

Buendía, (1998) afirma que la entrevista es la forma de recoger información a través de un proceso de comunicación donde el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el entrevistador, en este caso su función directiva, si tienen claridad o no de su gestión.

Cárcamo, (2005: 67) señala que “La entrevista es la unidad de registro de investigación que consigna datos obtenidos de una persona a quien se le interroga oralmente acerca de un problema”. La finalidad de aplicar entrevistas es: explorar datos o antecedentes al iniciar un proceso de investigación y analizar a fondo una problemática o completar un trabajo, reubicando los datos previamente obtenidos con otros instrumentos. Las entrevistas se clasifican en estructuradas, semi-estructuradas y no estructuradas. La entrevista no estructurada si bien es cierto que propicia una expresión amplia y espontánea, también lo es que estimula la vaguedad de las respuestas y suscita digresiones, razón por la cual se utilizó la entrevista semiestructurada, mediante un guión que dio la pauta, pero con libertad para hacer comentarios y aportar información adicional.

c) Entrevista a exdirectoras.

La entrevista a directoras que dejaron su gestión recientemente, arrojó información muy valiosa para el proceso de diagnóstico, ya que aportaron su experiencia con referencia al conocimiento de la gestión directiva. Ellas proporcionaron información pertinente, particularmente porque pudieron experimentar las consecuencias de la carencia de una adecuada comprensión de la función directiva. Posteriormente se recopiló la información y se sistematizó, a fin de obtener mayor precisión para el análisis. En la tabla siguiente se describen las fuentes y el tipo de información que aportaron.

Tabla 2.2 Fuentes de información.

FUENTES DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN QUE APORTAN
Directoras de sección	Su papel en la gestión directiva, la claridad o falta de ella en sus funciones y procesos implicados en el quehacer cotidiano.
Profesores frente a grupo	Su conocimiento que tienen respecto a la función que realiza la directora de sección en el Instituto Sur, y sus expectativas con referencia a qué esperarían como apoyo o acompañamiento pedagógico.
Dos Ex directoras	Su punto de vista respecto a la gestión que realizaron durante el tiempo que trabajaron en el Instituto Sur, las dificultades que encontraron, los medios que pusieron para un mejor desempeño, los documentos con los que se orientaron.
Administrativos	Las necesidades que tienen de apoyo por parte de sus directivos de sección o bien de la dirección general.

2.4.3 Delimitación de la muestra.

Se le llama muestra al conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados; al proceso de la adquisición de la muestra se denomina muestreo; y al número de datos que contiene la muestra, se le llama tamaño de la muestra. Las diferencias que existen entre una población y una muestra es lo que se denomina margen de error. Un margen de error pequeño da mayor confianza al evaluador acerca de sus inferencias (Valenzuela, 2004). La indagación cualitativa, que es el enfoque metodológico adoptado en este proyecto, exige al evaluador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información necesaria y

que se oriente a la obtención de información que garantice cantidad y calidad de la misma.

La muestra elegida fue 2 directoras de sección del Instituto Sur, 6 docentes de primaria, 3 docentes de secundaria, 2 educadoras de preescolar, 3 administrativos y 2 docentes de asignatura (computación e inglés) que trabajan en las tres secciones. Dado que el personal que labora en la institución constituye una comunidad pequeña, la muestra representa un porcentaje suficientemente representativo del mismo. Rábago (2010) señala que si el análisis se realiza en comunidades pequeñas, puede tomarse a toda ella como muestra, o a la mayoría de la misma, lo cual garantiza la representatividad.

2.5 Diseño de instrumentos para recuperación de información.

El diseño de instrumentos se realizó con base en cuatro categorías de análisis de la función directiva, de las cuales se desglosaron un conjunto de indicadores, que luego fueron convertidos en ítems de los instrumentos ya señalados. Las categorías, tal como se indica en la Tabla 2.3, son Conocimiento de la función directiva; Dirección Participativa; Evaluación y mejora de la función directiva; y Formación y Capacitación (para el puesto directivo)

Tabla. 2.3 Categorías e indicadores para la elaboración de instrumentos.

CATEGORÍA	INDICADOR/ÍTEMS
Conocimiento de la función directiva.	Conocimiento de las funciones del directivo.
	Existencia de documentos congregacionales sobre la función directiva.
	Conocimiento de documentos de la SEJ sobre función directiva
	Conocimiento de los apoyos que puede recibir de las autoridades educativas como directivo.
	Existencia de criterios para la selección de directivos.
Dirección participativa	Propiciación de un clima de colaboración en el personal a su cargo
	Ejercitación de la función directiva como un trabajo colegiado
	Rendición de cuentas por parte de la dirección y el equipo directivo
	Consideración de los miembros de la comunidad(padres, alumnos, maestros) en la elaboración de proyectos
	Toma de decisiones compartida

	Conocimiento de los apoyos que como docentes necesitan del director
Evaluación y mejora de la función directiva	Generación de planes de trabajo para la mejora de su sección.
	Seguimiento a Planes y Proyectos elaborados.
	Información a la comunidad educativa de los proyectos de interés para todos
	Acompañamiento del director de sección a los docentes
	Existencia de una buena comunicación hacia la comunidad educativa en general.
	Problemáticas a los que suelen enfrentarse los directivos
	Existencia de la evaluación de la función directiva
Formación y capacitación	Acompañamiento a los directivos de la Institución
	Existencia de espacios de formación y capacitación para el director
	Fuentes documentales disponibles para comprender mejor la función directiva.
	Existencia de acompañamiento a las comisiones o maestros responsables de tareas o proyectos por parte de su directora.

El cuestionario aplicado a los docentes y personal administrativo (Anexo 1), incluye 14 preguntas, que exploran en qué medida el personal conoce las funciones de las directoras general y de sección; si existe una dirección participativa que genera un trabajo colaborativo; si desde su experiencia se da un acompañamiento adecuado por parte de la dirección; cuáles son sus expectativas sobre el acompañamiento que debería recibir de la dirección; la fluidez de la comunicación dirección – personal; y por último, si hay un proceso de acompañamiento y supervisión por parte de la dirección, al trabajo realizado por personas y por equipos y comisiones.

La entrevista a las directoras (Anexo 2) tiene 16 ítems que exploran las siguientes cuestiones: conocimiento de sus responsabilidades y tareas; conocimiento de los recursos documentales e institucionales que norman y orientan la función directiva; en qué medida, desde su percepción se da una dirección participativa; percepción del acompañamiento y formación como directivos; la forma en que se elabora y se da seguimiento a planes y proyectos; y la percepción de las directivas acerca de la evaluación de su gestión.

La entrevista a ex directoras incluye 13 cuestiones (Anexo 3) que exploran: el conocimiento de sus responsabilidades y tareas; las dificultades a las que se enfrentaron en el ejercicio de su función y sus causas; su percepción acerca de si en su gestión hubo toma de decisiones compartida; si la transición en la entrega

recepción del puesto fue adecuada; el tipo de acompañamiento recibido por parte de su congregación y de las autoridades educativas; y si en su gestión se dio un proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño.

2.6 Plan de aplicación de los instrumentos.

Los instrumentos fueron aplicados a los diferentes actores, que fueron elegidos de manera estratégica por la información que podían aportar, dada su posición privilegiada en el escenario que se exploró. Para su aplicación, se realizó un plan que considera el instrumento a aplicar, los destinatarios y las fechas, tal como se muestra en la Tabla 2.4

Tabla 2.4 Plan de aplicación de instrumentos.

Instrumento	Destinatarios	Fechas
Aplicación del cuestionario abierto (el mismo cuestionario fue aplicado a los implicados pero en fechas diferentes).	6 titulares de grupo en primaria y 3 de secundaria.	Primera semana de marzo de 2012
Aplicación del cuestionario abierto.	2 educadoras en preescolar, 2 administrativos y un maestro de asignatura.	Segunda semana de marzo de 2012
Entrevista (la entrevista fue la misma para las dos directoras).	2 directoras de sección preescolar y secundaria	Tercera semana de marzo de 2012
Entrevista (la entrevista que se les hizo a las ex directoras fue diferente a la de las directoras).	2 ex directoras del Instituto Sur	Tercera semana de marzo de 2012

2.6.1 Argumentación de la confiabilidad y validez de la información.

De acuerdo a lo que establece Valenzuela (2004) se denomina confiabilidad de una medición al grado en el que está libre de errores. La confiabilidad es una

medida de qué tanta consistencia o estabilidad tiene una medición que se realiza en repetidas ocasiones. Validez, se refiere a qué tanto el instrumento cubre todos los factores, temas o áreas por evaluar, de tal forma que su contenido sea una muestra representativa de aquello que se quiere evaluar y qué tan acertadamente el instrumento permite predecir el desempeño futuro o estimar el desempeño actual, y qué tan acertadamente puede interpretarse como una medida significativa de ciertas características o cualidades.

Los instrumentos antes señalados pasaron por un proceso de construcción, cuidando que fueran objetivos y que respondieran al objeto de indagación. Se les pidió a dos compañeros de la maestría su apreciación, lo que ayudó para hacer algunos ajustes, a una maestra de Español y a una de Pedagogía, quienes hicieron aportes significativos, la de Español cuidando la redacción y la de Pedagogía que hubiera claridad en las preguntas; se tomaron en cuenta las sugerencias y observaciones, se realizaron los cambios necesarios y una vez que fueron aprobados por el asesor de la tesis se procedió a la aplicación.

2.7 Aplicación de instrumentos, sistematización y análisis de datos.

Para la aplicación de los instrumentos se inició con la encuesta a docentes, de las tres secciones, ya que su punto de vista acerca del trabajo directivo era importante. Después se realizó la entrevista a directoras de las secciones y finalmente la entrevista a ex directoras que recientemente dejaron la gestión, por poseer información privilegiada sobre la problemática. En los apartados siguientes se describe la forma en que se llevó a cabo la aplicación de instrumentos, la sistematización y el análisis de los datos.

2.7.1 Encuesta a docentes.

La aplicación de la encuesta a docentes se llevó a cabo de la siguiente manera: se les comentó de manera personal el objetivo del trabajo, el cual fue aceptado

con agrado. Se entregó el cuestionario, se lo llevaron a su casa y lo fueron entregando de acuerdo a los tiempos en que les fue posible. Se les agradeció su tiempo y se les dijo que no escribieran su nombre para que no tuvieran pena alguna describir lo mejor posible su sentir; hubo docentes que no lo entregaron pronto, otros no se localizaron en la fecha deseada, ya que algunos maestros trabajan por horas (Ver Anexo 1).

La Tabla 2.5 contiene la sistematización de la información recogida, aglutinando los ítems en categorías; la tabla consta de dos columnas: la primera indica la categoría, y la segunda la sistematización, es decir las constantes encontradas por los informantes acerca del desempeño directivo en el Instituto Sur. Como puede observarse, las respuestas fueron aglutinadas de acuerdo a las categorías predeterminadas, pero también a las que emergieron como resultado de la reflexión de los informantes al contestar el cuestionario.

Tabla 2.5 Sistematización de la encuesta a docentes.

Informantes: Secundaria: 4 docentes; Primaria: 6 docentes; Preescolar: 2 docentes; Administrativos: 3. Docentes de asignatura de las tres secciones. 2	
Categoría	Análisis
Conocimiento de la función directiva.	<p>Las siguientes respuestas están contestando a la pregunta de qué tanto conocimiento se tiene de la función directiva.</p> <p>Secundaria: 3 maestros encuestados conocen y saben dar cuenta de algunas actividades que realiza su directora, como coordinar, vigilar y evaluar; uno señala desconocer lo que se realiza.</p> <p>Primaria: 6 docentes afirman que las actividades que realiza su directora son: vigilar, disciplinar, apoyar, atender, organizar y orientar. Ningún docente asocia el trabajo directivo con el avance de los alumnos.</p> <p>Preescolar: 2 docentes hacen referencia a las actividades de la directora como vigilar y orientar.</p> <p>Administrativos: Comentan desconocer las actividades de sus directoras porque se dedican a su trabajo.</p> <p>Docentes de asignatura. Comentan que existe constante comunicación.</p>
Dirección participativa.	<p>El tema central al que se refieren las siguientes respuestas es la dirección participativa.</p> <p>Secundaria: Los 4 maestros consideran que hay poco trabajo de equipo, no cuentan con</p>

	<p>tiempo suficiente para reuniones por tener otros trabajos, no coinciden en los horarios para tener una mayor convivencia.</p> <p>Primaria: 6 docentes comentan que sí se propicia el trabajo en equipo, sobre todo cuando se realizó el Proyecto Educativo, y el Plan Anual, por las comisiones de cada equipo y por el seguimiento que se dio durante el año.</p> <p>Preescolar: 3 docentes mencionan que sí trabajan en equipo por todos los eventos que realizan con padres de familia durante el año pero es necesaria la distribución del trabajo y el apoyo de unas a otras.</p> <p>Administrativos: Mencionan que en ocasiones son tomados en cuenta.</p> <p>Docentes de asignatura: si colaboran en lo que es necesario. Consideran que entre el personal existe un clima de trabajo colaborativo y colegiado.</p> <p>Las siguientes respuestas de los encuestados se refieren al trabajo participativo en el Instituto Sur.</p> <p>Secundaria: 2 consideran que no se propicia un clima de trabajo participativo y colegiado porque no se logra el total de la participación de los maestros, hay poca comunicación e intercambio, así como trabajo en equipo. 2 maestros se dedican exclusivamente a la enseñanza y no están disponibles para participar en todas las actividades.</p> <p>Primaria: 6 consideran que sí existe trabajo colaborativo, porque se realizan reuniones cordiales, hay comunicación, respeto, se toman en cuenta la opinión para realizar cualquier evento, y para resolver situaciones que se presentan en su área.</p> <p>Preescolar: 2 consideran que sí existe un trabajo colaborativo, porque es una responsabilidad de todos.</p> <p>Administrativos: Afirman que existe una buena organización y comunicación entre compañeros.</p> <p>Docentes de asignatura: 1 opinan que se trabaja con buena orientación, claridad, e igualdad.</p> <p>Al encuestar a los docentes acerca del trabajo directivo en su sección contestaron:</p> <p>Secundaria: 3 consideran que ayudaría tener reuniones mejor programadas.</p> <p>Primaria: 5 consideran que debe mejorar la comunicación.</p> <p>Preescolar: 2 educadoras afirman que debe mejorar la elaboración de proyectos.</p> <p>Administrativos: 1 señala que debería haber mayor apoyo mutuo.</p> <p>Docentes de asignatura: Consideran que es prioritario estar más actualizados en computación e inglés.</p> <p>Con referencia al trabajo de equipo los encuestados consideraron que:</p> <p>Secundaria: 3 dicen que sí, se trabaja en equipo 1 que no porque no se toma en cuenta su trabajo.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Primaria: 6 dicen que sí porque es un trabajo de equipo, por el proyecto que se llevó a cabo elaborado por todos, hay participación para la toma de decisiones, se labora en el mismo lugar y permite la comunicación frecuente, se tienen metas comunes y se planean actividades juntos.</p> <p>Preescolar: 2 dicen que no están informados.</p> <p>Administrativos: 1 Ignora si se toman en cuenta.</p> <p>Docentes de asignatura: 2 comentan que no.</p>
Evaluación y mejora de la función directiva	<p>Con respecto a la evaluación para la mejora de la función directiva los encuestados respondieron:</p> <p>Secundaria. Cuatro docentes señalan que no se tiene la cultura de una evaluación de la función directiva, debido a que no se ha propuesto.</p> <p>Primaria. Seis docentes mencionan que la única evaluación que se tiene es la de los alumnos y como un resultado no como un proceso.</p> <p>Preescolar. Dos docentes comentan que no hay acompañamiento al docente, no se le orienta para evaluar el caminar del trabajo directivo, por tal motivo no se da la mejora porque no se sabe que deficiencias se deben atender. Como se ve, el comentario no responde a la pregunta, pero su respuesta no deja de ser interesante para los propósitos de la indagación.</p>
Formación y Capacitación	<p>Las siguientes cuestiones responden al tema de formación en los directores de sección, qué tan capacitados los consideran para llevar a cabo el trabajo directivo.</p> <p>Secundaria: 3 docentes señalan que el apoyo que requerirían de su directora sería: que propiciara el diálogo, hubiera apertura para escuchar al colectivo, se planearan las reuniones con tiempo, se orientara a los docentes para desempeñar mejor el trabajo que realizan.</p> <p>Primaria: 5 docentes señalan que es necesario tener un programa bien definido de formación y aprovechar los recursos de la tecnología para seguir aprendiendo.</p> <p>Preescolar: Dos de encuestadas indican que sí reciben capacitación por medio de un equipo de la supervisión, pero que sería importante que se tuviera algo planeado en la sección. Llama la atención que todos hacen referencia a la formación y capacitación del profesorado, no de los directivos.</p>
Continuidad de proyectos	<p>Se añade esta categoría debido a la información recabada de las encuestas hechas a los docentes, al preguntárseles acerca de si consideraban que afecta de alguna manera el cambio de directora para la buena marcha del colegio.</p> <p>De 17 encuestados, 8 consideran que afecta negativamente, porque tienen diferentes formas de trabajar, porque hay un espacio para adaptarse a la nueva forma de dirección, se desestabiliza la comunidad por la peculiar forma de hacer las cosas, a menos que la nueva directora continúe con los proyectos de la anterior, porque cambia la misión y visión de la escuela y cambian los reglamentos a los que estaban acostumbrados.</p> <p>Cinco señalan que a veces afecta positivamente, a veces negativamente porque tarda tiempo en aprender el funcionamiento de la escuela, por la forma de trabajar, cada directora organiza el trabajo diferente.</p> <p>Cuatro dicen que no porque como institución salen adelante, se le da seguimiento a lo que ya existe, porque la que viene tiene mejores proyectos, y todo cambio debe verse como un reto.</p>
Acompañamiento director-	<p>Se les preguntó a los docentes qué apoyos necesitan de la directora de sección a lo cual respondieron:</p>

maestro	<p>Secundaria. Tres mencionan que tenga mayor comunicación, 1 docente señala que esté de acuerdo en las decisiones del colectivo.</p> <p>Primaria Uno dice que necesita recibir orientación para desarrollar su trabajo, 1 que se planeen reuniones, 1 que se preocupe más por las necesidades del grupo, 2 que se provea de material didáctico, 1 que se siga otorgando la orientación como hasta hoy.</p> <p>Sección de Preescolar: 2 necesitan orientación para utilizar adecuadamente el material didáctico, 1 no menciona requerir algún apoyo.</p> <p>Al preguntárseles a los docentes si reciben supervisión y acompañamiento en su desempeño señalan:</p> <p>Secundaria: 2 docentes consideran que no porque no ha recibido comentarios ni a favor ni en contra acerca de su desempeño 1 dice que sí porque recibe sugerencias para el control del grupo.</p> <p>Primaria: 6 docentes consideran que sí porque se orienta para realizar la planeación semanal.</p> <p>Preescolar: 2 consideran que si por los intercambios que se hacen en cuanto al trabajo y que se realiza de común acuerdo.</p> <p>Administrativos: 3 señalan que cuestionando nuestro trabajo y recordándonos nuestros deberes.</p> <p>Administrativos: 2 comentan que sí, pero falta más apoyo.</p> <p>Docentes de asignatura: 2 sí se nos apoya y orienta.</p> <p>También se les preguntó en qué les gustaría recibir acompañamiento por parte de la directora de sección.</p> <p>Secundaria: 4 Recibiendo el sentir de alumnos y padres de familia en su desempeño, comentarios a favor o en contra, conferencias a alumnos.</p> <p>Primaria: 6 mayor asesoría con niños con algún problema de aprendizaje.</p> <p>Preescolar: 2 señalan requerir apoyo en el aspecto organizativo y de orientación a padres de familia.</p>
Comunicación.	<p>Se les pregunta que si existe una buena comunicación por parte de la directora general a la comunidad educativa.</p> <p>Secundaria: 3 dicen que no, porque consideran que no hay pero no expone alguna causa ni dan ejemplos</p> <p>Primaria: de los encuestados 5 opinan que sí porque existe buena relación personal, se ve reflejado en los eventos y participación de los padres de familia, por la actitud abierta y la disposición para atender algún asunto.</p> <p>Preescolar: 2 no tiene claridad sobre quien es la directora general porque la administradora va a los salones a dar indicaciones sobre todo cuando van atrasados en los pagos, y se confunden.</p> <p>Administrativos: 2 señalan que regular que, como son tres secciones, no siempre está en una sola sección.</p> <p>Se les preguntó además cómo es la comunicación con la directora de su sección en relación al personal de su área.</p> <p>Secundaria: 3 opinan es buena porque se sondea de manera discreta y con respeto, 1 regular, porque hace falta más reuniones de planeación y de intercambio periódico con los maestros.</p> <p>Primaria :</p>

	<p>Muy buena la comunicación, 1 buena porque me siento escuchada 1 de 6 directa, lo cual ayuda para aclarar dudas, clara y precisa se entiende lo que se solicita, 1 de excelente, por la confianza que ofrece la directora.</p> <p>Preescolar: 2 muy buena, sentimos cercanía e interés cuando necesitamos dialogar y 1 buena, porque siempre que me acerco a dialogar me escuchan.</p> <p>Administrativos: 3 Buena. Sólo se preguntó a 3 administrativos.</p> <p>Docentes de asignatura: 2 se considera buena.</p> <p>Se les preguntó además si creen que esta comunicación podría mejorar.</p> <p>Secundaria: de los encuestados 4 consideran, que sí puede mejorar porque: se puede dedicar más tiempo a la comunicación.</p> <p>Primaria: 5 consideran que puede mejorar la calidad sobre todo si estamos mejor informados, dándonos a conocer las actividades internas.</p> <p>Preescolar: 3 señalan que la consideran buena porque no hay necesidad de cambiar.</p> <p>Administrativos: 3 la consideran buena, señalan que es una comunicación excelente, no mencionan ejemplos.</p> <p>Docentes de asignatura: 2 proponen seguir igual.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El análisis a partir de la sistematización permite identificar resultados significativos aglutinados en torno a las categorías ya señaladas. Con referencia al *conocimiento de la función directiva*, es posible afirmar que, conocen parcial e intuitivamente que debe realizar la directora de sección, aunque es posible apreciar que hay encuestados de algunas secciones que conocen más que otros. En secundaria hay un docente que no sabe las actividades de su directora, dos de la misma sección conocen parte. En primaria, los seis entrevistados manifiestan conocimiento de la función de la directora, igualmente las educadoras en preescolar. El personal no docente tiene noción de lo que realizan sus respectivas directoras. Esta información es particularmente importante, ya que el personal genera expectativas con referencia al tipo de relación y acompañamiento que debe recibir de su superior inmediato, mismo que en buena medida, se desconoce.

En la categoría *dirección participativa*, los mismos 17 encuestados comentan sentirse integrados, un maestro de secundaria dice no estar enterado

de lo que se hace debido a que sólo imparte una clase en la primera hora. Por ejemplo los maestros de secundaria consideran que hay poco trabajo de equipo, no cuentan con tiempo suficiente para reuniones por tener otros trabajos, y no coinciden en los horarios para tener una mayor convivencia. En primaria los docentes comentan que sí se propicia el trabajo en equipo, sobre todo cuando se realizó el Proyecto Educativo, y el Plan Anual, por las comisiones de cada equipo y por el seguimiento que se dio durante el año. En preescolar las educadoras mencionan que sí trabajan en equipo por todos los eventos que realizan con padres de familia durante el año pero es necesaria la distribución del trabajo y el apoyo de unas a otras. Los administrativos Mencionan que en ocasiones son tomados en cuenta. Finalmente los docentes de asignatura señalan que sí colaboran en lo que es necesario.

La información recogida sobre la percepción de docentes y administrativos con referencia a la dirección participativa, permite suponer que no queda suficientemente claro para los informantes, si se da o no un tipo de gestión participativa por parte de los directores, aunque los comentarios refieren que se trabaja en equipo, que se hacen planes y proyectos, pero no necesariamente atribuidos a un acompañamiento por parte de la dirección.

Con referencia a la categoría *evaluación y mejora de la función directiva*, puede afirmarse que no hay evidencia de que existe un proceso formal, de acuerdo a la información aportada por los encuestados. Tanto docentes, como administrativos, coinciden en que no se tiene la cultura de la evaluación para la mejora de la función directiva. Por otra parte, al analizar sus respuestas, es posible identificar información de interés, tal y como se relata por los informantes en el sentido de que comentan que cada directora realiza su gestión sin lineamientos comunes; existe mucha diferencia entre la forma de liderar por parte de las directoras: en la forma de orientar, y de realizar las planeaciones. Finalmente y volviendo a la categoría en cuestión, es posible afirmar que no existen criterios y procedimientos para la evaluación de la función directiva, ya que

se dijo que se evalúa a los alumnos, y en algunos casos a los docentes, pero la función directiva como tal no se evalúa.

En cuanto a *formación y capacitación*, las respuestas de los informantes van en tres vertientes: por una parte, el acompañamiento que esperarían recibir de sus directoras como un apoyo formativo; la segunda vertiente tiene que ver con la percepción de los informantes sobre la formación que reciben; y por último, la percepción sobre la formación que se ofrece a las directivas. Con referencia al primer aspecto – el acompañamiento que esperarían recibir – los informantes señalan que requieren más diálogo y apertura entre las directoras y el personal, que las reuniones estén mejor planeadas y que se oriente a los docentes sobre el desempeño idóneo que se espera de ellos. En lo tocante al segundo aspecto – percepción de la formación que reciben y necesitan- se identifica que no se tienen espacios formativos bien planeados; por último, con referencia a la percepción de los informantes, con referencia a la formación de los directivos, hay una total ausencia, ya que no se conoce si este proceso se realiza o no.

La categoría de *Acompañamiento Director-Maestro* emerge de manera explícita y en este tópico destacan los siguientes aspectos: los *apoyos* que necesitan de sus directoras, son esencialmente comunicación estrecha, considerar las decisiones del colectivo, mayor planeación de las reuniones y actividades y provisión de recursos; con referencia a la supervisión y acompañamiento, los docentes señalan en general que sí reciben este tipo de orientación, pero necesitan más apoyo y retroalimentación a su desempeño docente y/o administrativo.

Finalmente, con referencia a la categoría *comunicación*, se distingue en primer lugar la comunicación entre la directora general y la comunidad educativa. Con este respecto, puede afirmarse que hay percepciones diferentes: en tanto los profesores de secundaria dicen que no hay una buena comunicación, en primaria

los encuestados señalan que sí existe, los administrativos señalan que regular y las educadoras de preescolar señalan que no saben quién es la directora general. Con referencia a la comunicación de la directora de sección con su personal, los informantes consideran que es buena porque es directa, clara y precisa; aunque podría mejorar con referencia a información de actividades internas.

2.7.2 Entrevista a las directoras.

La primera de las entrevistadas fue la directora de preescolar, a quien se le comentó el objetivo de la misma, que era recoger su punto de vista acerca de la gestión directiva y sus implicaciones; cabe decir que aceptó y se llevó a cabo en un ambiente de apertura y confianza. La directora de secundaria fue abordada en varias ocasiones, ya que expresó cierta renuencia a participar en la entrevista, pero fue posible llevarla a cabo, de donde se recogió información interesante y valiosa (Ver Anexo 2). Las respuestas de las dos directoras han sido sistematizadas en la Tabla 2.6, que a continuación se presenta.

Tabla 2.6 Desempeño de la función directiva, directoras de sección.

Informantes: Directoras del Instituto Sur 2 (Secundaria y preescolar)	
Categoría	Análisis
Conocimiento de la función directiva.	<p>Cuando se les pregunta a las dos directoras si conocen las principales responsabilidades que le competen como directoras ellas contestan: Secundaria: dice desconocer sus funciones. Preescolar: menciona que estar al cuidado del cumplimiento del programa, del trabajo con los maestros y realizar las actividades académicas y sociales con responsabilidad.</p> <p>Se les pregunta si conocen documentos congregacionales que orientan la función directiva. Secundaria: señala que nunca se ha interesado por conocer si existen o no documentos, además comenta que no le gusta ser directora. Preescolar: menciona que el Proyecto Educativo de la Congregación A Jesús por María.</p> <p>Se les pregunta además si conoce o son objeto de estudio algunos documentos de la SEJ que oriente la función directiva, a lo que contestan: Secundaria: dice que no le interesa investigar. Preescolar: señala desconocer, porque está iniciando en esa sección.</p>

	<p>Se les pregunta, si como directivo sabe qué tipos de apoyo puede recibir de las autoridades educativas</p> <p>Secundaria: menciona desconocer, pero piensa que asesoría.</p> <p>Preescolar: dice que programas, material de apoyo, información frecuente y orientación. Además se les preguntó si existen algunos criterios de selección para desempeñar la función directiva.</p> <p>Secundaria: desconoce si existen criterios de selección.</p> <p>Preescolar: dice que Instrucción, estudios requeridos y buena salud.</p>
Dirección participativa.	<p>Se les pregunta a las directoras de qué manera integran a la comunidad educativa en la elaboración de proyectos, a lo que contestan:</p> <p>Secundaria: comenta que es una sección reciente y se encuentran muy incipientes en todo.</p> <p>Preescolar: dice que por medio de encuestas y reuniones.</p> <p>Se les pregunta cómo integran a los miembros de la institución, principalmente a los maestros en la toma de decisiones a lo que contestan:</p> <p>Secundaria: considera que no le tocan las decisiones, y no participa y añade que si acaso en su sección.</p> <p>Preescolar: dice que con buena comunicación y encuestas bien formuladas.</p> <p>Se les pregunta cómo se generan los planes de trabajo para la mejora en la sección:</p> <p>Secundaria: señala que muy a quemarropa, y se improvisa.</p> <p>Preescolar: comenta que tomando en cuenta al personal e informando a tiempo.</p>
Evaluación y mejora de la función directiva	<p>Se pregunta si se monitorea y se da seguimiento a Planes y Proyectos elaborados a lo que contestan:</p> <p>Secundaria: no, solamente se entregan a la supervisión como requisito.</p> <p>Preescolar: si, por medio de la comunicación ordenada y clara, todo esto a tiempo.</p> <p>Se pregunta cómo se da la evaluación de la función directiva en su sección.</p> <p>Secundaria: considera que no es necesaria la evaluación, por lo tanto no ha habido.</p> <p>Preescolar: señala que verbalmente y algunas veces por escrito.</p>
Formación y Capacitación	<p>Se pregunta a las directoras si se tiene establecido por parte de la congregación un programa de acompañamiento a los directivos de la institución:</p> <p>Secundaria: no existe una programación con esa finalidad, sino que cada hermana se prepara de la manera que le es posible, de acuerdo a su capacidad o materia que le gusta.</p> <p>Preescolar: es un punto que se ha descuidado, por lo mismo existen carencias para llevar a cabo el trabajo directivo.</p> <p>Se pregunta si considera necesaria la capacitación para el cargo.</p> <p>Secundaria: considera en estos tiempos una constante capacitación para el cargo directivo, por todos los cambios en el Sistema Educativo, la actualización en todos los aspectos, principalmente para dar acompañamiento a los docentes en el trabajo pedagógico.</p> <p>Preescolar: todos los medios que se tienen para promover a los alumnos y que sea creativo.</p> <p>Se les pregunta si existen espacios de formación y capacitación para el directivo, previamente establecidos:</p> <p>Secundaria: menciona que la formación que cada una desea, pero</p>

	<p>establecidos no.</p> <p>Preescolar: dice desconocer si existen o bien no recuerda su nombre correcto.</p> <p>Se pregunta si recurre a fuentes documentales para comprender mejor su función directiva.</p> <p>Secundaria: señala que no lo hace por falta de tiempo.</p> <p>Preescolar: dice que hay reuniones de supervisión y congregación, pero no dice a qué documentos recurre.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A continuación se formula el análisis de la información recogida de la entrevista a directoras, de acuerdo a las categorías que se predeterminaron. Con referencia al *conocimiento de la función directiva*, se percibe una diferencia entre las dos directoras. Por una parte se menciona que no existen criterios institucionales para encomendar el puesto directivo y además se desconocen las funciones, en parte por no tener experiencia y por ser un trabajo que le ha sido encomendado por obediencia, más que por gusto o vocación, en tanto que la otra directora señala que el conocimiento de la función directiva se lo ha dado la experiencia que ha tenido en el cargo, por muchos años.

Es evidente que, aunque con marcados matices, no se cuenta con una preparación específica para el cargo, no se tienen referentes escritos que orienten la función directiva y, aunque hay diferencia en cuanto a la actitud y disposición para emprender la tarea directiva, en ambos casos es evidente el desconocimiento de referentes escritos que orienten dicha tarea.

Para profundizar en relación a la *dirección participativa*, se les preguntó a las directoras de qué manera se toma en cuenta a la comunidad educativa para la toma de decisiones. En tal sentido, la directora de secundaria afirma que, por ser una sección nueva, todo es incipiente y no se toma en cuenta a los miembros de la comunidad educativa, por otra parte, considera que no corresponde a los docentes participar en la toma de decisiones.

Para hacer referencia a la *formación y capacitación* señalan las dos directoras que no existe una programación con esa finalidad, sino que cada hermana se prepara de la manera que le es posible, de acuerdo a su capacidad o materia que le gusta, por tal motivo, es un punto que se ha descuidado y, por lo mismo, existen carencias para llevar a cabo el trabajo directivo. Una de las directoras señala que, dados los cambios generados a raíz de la reforma educativa, es necesaria la actualización, particularmente para poder dar acompañamiento a los docentes en el trabajo pedagógico. Además de la cuestión de la formación permanente, se les preguntó a las directoras si recurrían a la lectura de documentación pertinente, señalaron que, o no se hace por falta de tiempo o no se conocen.

Con referencia al ejercicio de una *dirección participativa*, es posible afirmar a partir de la información recogida que existen percepciones bastante divergentes: por una parte, la directora de secundaria comenta que por ser una sección de reciente creación, es difícil generar una cultura de participación en la toma de decisiones, en tanto que la directora de preescolar señala que con buena comunicación se han generado planes de trabajo para la mejora en la sección; no obstante, señala la directora de preescolar estos planes se han realizado a quemarropa, teniendo que improvisar; hay conciencia de que es necesario tomar en cuenta a los docentes, pero no hay evidencia de que este ejercicio se lleve a cabo.

El proceso de *evaluación para la mejora de la función directiva*, según la información obtenida, es prácticamente inexistente. Las dos directoras entrevistadas señalan que es importante, pero admiten que en la práctica no se lleva a cabo. Ambas directoras indican que la evaluación es necesaria y que se lleva a cabo la evaluación de aprendizajes, mas no de la función directiva.

2.7.3 Entrevista a dos ex directoras.

El propósito de entrevistar a dos ex directoras fue conocer su percepción acerca de la experiencia tenida al asumir la conducción de la escuela, a fin de identificar los principales problemas a los que se enfrentaron y poder de alguna manera verificar si sus puntos de vista con referencia a las categorías mencionadas, coinciden o no con los demás informantes. Inicialmente se tuvo cierta reticencia, pero finalmente aceptaron participar.

Se tuvo la posibilidad de visitar a una de las dos personalmente y se le platicó la finalidad de realizar el trabajo y una vez que conoció el contenido poco a poco se realizó el trabajo en un ambiente tranquilo y muy provechoso para las dos ya que ella por lo pronto no tiene a su cargo ninguna dirección y le interesó la maestría, comentó la importancia que tiene un posgrado de esa naturaleza para realizar mejor el trabajo directivo. A la otra ex directora fue difícil contactarla, por lo que se aprovechó la oportunidad para solicitar sus puntos de vista, tanto por escrito, como por vía telefónica, hasta completar la información que se le pedía, de acuerdo al guión elaborado (Ver Anexo 3).

La sistematización de la información aportada se llevó a cabo en una tabla donde se recogió la respuesta de las directoras, aglutinando las respuestas, de acuerdo a las categorías predeterminadas, haciendo una síntesis de sus aportaciones (Ver Tabla 2.7).

Tabla 2.7 Entrevista a ex directoras del Instituto Sur

Informantes: Ex directoras del Instituto Sur (las que recientemente dejaron su gestión)

Categoría	Análisis
Dificultades en el ejercicio de la dirección.	<p>Se pregunta qué dificultades tuvieron que enfrentar durante su gestión a lo que contestan:</p> <p>Directora 1: Señaló que tuvo dificultades económicas, pocos alumnos y desconfianza de padres de familia.</p> <p>Directora 2: Falta de dialogo con padres de familia y falta de trabajo en equipo</p> <p>Se les preguntó a qué atribuían las dificultades encontradas:</p> <p>Directora 1: A la falta de visión en el manejo administrativo, refiriéndose a lo económico. Y a las deficiencias humanas.</p> <p>Directora 2: Falta de preparación y que no había buena organización.</p>
Conocimiento de la función directiva.	<p>Se preguntó si sabían qué esperaba el personal de ellas como directoras:</p> <p>Directora 1: No mencionó si sabía o no lo que el personal esperaba de ella, pero comentó la importancia de tener clara la misión, y la necesidad de aprovechar las iniciativas del personal.</p> <p>Directora 2: Señaló que no sabía lo que el personal esperaba de ella.</p> <p>Se les cuestionó si al encomendarles el trabajo directivo les dieron a conocer el manual de funciones.</p> <p>Directora 1: Comenta que no le dieron ningún manual, pero a pesar de ello, salió adelante.</p> <p>Directora 2: Afirmó que no.</p> <p>Se les cuestionó en qué afectó su trabajo directivo el contar o no con un referente escrito para guiar su gestión.</p> <p>Directora 1: Comentó que, aunque estuvo durante un período corto como directora, por motivos de salud, no tuvo una orientación clara.</p> <p>Directora 2: Explicó que sí afectó su trabajo, particularmente en la dificultad para una buena organización escolar y una buena comunicación con el personal y la comunidad educativa.</p>
Dirección participativa.	<p>Se preguntó a las ex directoras si durante su gestión se integró un equipo de trabajo entre las directoras de sección para la toma de decisiones a lo que contestaron:</p> <p>Directora 1: Señaló que se reestructuró un proyecto en lo académico, espiritual y económico con miembros de la comunidad, ya que solo ella era la directora de las dos secciones que existían.</p> <p>Directora 2: Comentó que no tenía un proyecto a seguir.</p> <p>Se les preguntó que, en caso de contar con un equipo para deliberar y tomar decisiones: ¿Cómo se integró? ¿Cómo funcionaba? ¿Cada cuánto se reunía?, ¿Qué tipo de decisiones tomaban?, ¿cómo llegaban a consensos?.</p> <p>Directora 1: Comentó que se calendarizaban las actividades, se respetaban las</p>

	<p>decisiones, tomando en cuenta a los miembros del equipo, dando ejemplo, con esfuerzo, diálogo y búsqueda de superación. No obstante, no señaló qué tipo o forma de consulta se realizó.</p> <p>Directora 2 Señala que no había equipo.</p>
Evaluación y mejora de la función directiva	<p>Se preguntó a las ex directoras si se evaluaba su desempeño como directoras durante y/o al fin del año a lo que contestaron:</p> <p>Directora 1: Sí, la realizaba anualmente, por considerarlo como la voz de alerta ya sea en lo negativo o en lo positivo, mas no indicó de qué manera, ni por quiénes.</p> <p>Directora 2: Comentó que no se había realizado este proceso, por falta de tiempo.</p>
Formación y Capacitación	<p>Se preguntó a las ex directoras si recibieron capacitación para desempeñar su función como directoras.</p> <p>Directora 1: Comentó que se encontraba terminando una licenciatura en pedagogía y que además buscaba alternativas personales de actualización sobre todo en el uso de la tecnología.</p> <p>Directora 2 Dice que nada en especial.</p> <p>Se preguntó a las directoras en qué aspectos consideraban que les habría resultado más útil la capacitación.</p> <p>Directora 1: Comentó que sobre todo en el área de computación y manejo de grupos.</p> <p>Directora 2: No especificó un aspecto en particular: señaló que en todas las tareas y responsabilidades directivas.</p> <p>Se les cuestionó Qué apoyos les hubiera gustado recibir para poder desempeñar mejor su función como directora.</p> <p>Directora 1: Comenta que sí tuvo apoyos, pero le faltaba tiempo para reflexionar en su práctica.</p> <p>Directora 2: Cree que le hubiera ayudado tener una buena capacitación profesional.</p>

A partir de la información sistematizada, se realizó un análisis de la misma, la cual fue categorizada de acuerdo a los tópicos ya señalados. Con referencia a las dificultades que tuvieron al asumir el cargo, se rescata la preocupación por el manejo administrativo, la falta de trabajo en equipo y desconfianza de los padres de familia. Esta condición podría deberse en buena medida al continuo cambio de directoras y al desinterés que podría generarse al no ver un rumbo fijo por parte de la comunidad. Esto se puede corroborar a partir de la información aportada por el personal y las directivas actuales.

En lo referente al conocimiento de la función directiva, se percibe cierta divergencia en la opinión aportada por las directoras, en el sentido de que pareciera que la experiencia le dio cierto conocimiento de sus tareas y responsabilidades, pero ambas afirman que no se les dio a conocer un documento escrito orientador para guiar su gestión. Es evidente también que la falta de este referente sí afectó en la buena organización y comunicación al interior de la comunidad educativa.

Con referencia a la *dirección participativa* al ser entrevistadas las ex directoras al referirse a este aspecto de cómo se dio la participación en la comunidad educativa, una señala que fue muy importante en su periodo involucrar a los padres de familia y maestros, ya que consideraba que le podían apoyar, y realizaron proyectos importantes en colectivo, la otra ex directora señala que como su estancia fue breve, de solo un año, no le fue posible integrar un equipo que diera impulso al colegio.

Las directoras no aportaron suficiente información con referencia al proceso de *evaluación para la mejora de la función directiva*, pero es posible concluir que una de ellas hizo un ejercicio personal, tipo balance de su trabajo, mas no una evaluación formal. La otra directora hizo explícita su percepción de que este proceso no se realizó durante su gestión.

En cuanto a la *formación y capacitación para el cargo* señalan las dos ex directoras que no existe una programación con esa finalidad, sino que cada hermana se prepara de la manera que le es posible, de acuerdo a su capacidad o materia que le gusta, por tal motivo, es un punto que se ha descuidado, lo que ha dado origen a formas muy propias de entender la gestión y llevar a cabo el trabajo directivo. Por un lado una de las ex directoras señala la necesidad de capacitación para desempeñar el cargo, misma que no la tiene, la otra señala la autoformación que siempre la busca, indaga; al estarla entrevistando se nota el gusto por el

trabajo que realizó, mientras que la otra, considera que ya no es tiempo de estudiar.

En cuanto a la *formación y capacitación para el cargo* señalan las dos ex directoras que no existe una programación con esa finalidad, sino que cada hermana se prepara de la manera que le es posible, de acuerdo a su capacidad o materia que le gusta, por tal motivo, es un punto que se ha descuidado, por lo mismo existe formas muy propias de entender la gestión y llevar a cabo el trabajo directivo. Por un lado una de las ex directoras señala la necesidad de capacitación para desempeñar el cargo, misma que no la tiene, la otra señala la autoformación que siempre la busca, indaga, al estarla entrevistando se nota el gusto por el trabajo que realizó, mientras que la otra, considera que ya no es tiempo de estudiar.

Una vez descritos los resultados de la aplicación de los instrumentos a distintos informantes, fue necesario formular el análisis de los mismos, identificando categorías, que permitieran decantar con mayor precisión cuáles fueron los resultados del diagnóstico.

2.8 Descripción y análisis de resultados.

Al analizar los resultados de las fuentes consultadas (docentes, administrativos, directoras y ex directoras), es posible encontrar ciertas constantes que ayudan a comprender la problemática descrita en el capítulo I. En cuanto al *conocimiento de la función directiva*, hay dos vertientes claramente identificadas: por una parte, las directivas, quienes afirman no poseer la información necesaria para apropiarse de su función, dicha información puede provenir de documentos y de orientación por parte de la congregación religiosa que atiende al centro, de lo cual no hay evidencia. La otra vertiente es el personal: algunos de los informantes señalan que conocen cuáles son las funciones de sus directivas, señalando una serie de

atributos a modo de lluvia de ideas: coordinar, vigilar, evaluar, disciplinar, supervisar, apoyar, atender, organizar, orientar y facilitar. Aunque débilmente, es posible constatar que sí hay una noción tanto a partir de la experiencia de las directoras, como de lo que el personal percibe.

Cuando son encuestados los docentes acerca de si consideran que afecta de alguna manera el cambio de directora en el plantel, dicen que sí, porque existe una forma muy propia de cada directora para realizar el trabajo (en algunas hay apertura en otras no). Es un período de readaptación, se desestabiliza la comunidad educativa, no hay continuidad de proyectos, cada directora pone sus normas y reglas. Dicen que no afecta ya que la institución ha salido adelante, mencionan que todo cambio es para mejorar.

Esto es especialmente importante, señalan Harf y Azzerboni (2007), dado que el director es quien debe asumir con firmeza el liderazgo en el centro, asumiendo el rol que le corresponde, y haciendo saber a sus subordinados qué se espera de él. Si bien los colectivos pueden tener distintos imaginarios con referencia a lo que esperan del director, Woycikowska (2008) señala que el personal espera del director un conjunto de atributos que a continuación se resumen:

- Que sepa tomar decisiones, bien informadas y con transparencia. A veces el miedo a no disponer de todos los datos suele frenar a la persona que tiene que decidir. Aquí el problema no estriba en que la decisión esté fundada en información falsa o en un error de análisis de la situación. El problema es la falta de decisión y el excesivo retraso en la toma de decisiones.
- Que se ocupe de los conflictos. Un conflicto sin solucionar es un problema que se pospone. Se espera que el director posea la capacidad necesaria para ayudar a los demás a salir de una dificultad momentánea.

- Que asuma el trabajo. el papel del director es ponerse al servicio de los demás, ser útil para el equipo, facilitando el trabajo, la reflexión y hacer que sus colaboradores progresen logrando una mejora en los resultados y el prestigio del centro.
- Que tenga sentido común. El director debe estar muy atento a la cultura del centro y a los valores imperantes.
- Que mantenga el autocontrol. El director debe mantener la calma y ser una persona de referencia para los demás y no alguien a quien temer por continuos cambios de humor o por sus exabruptos.
- Disponibilidad, empatía y competencia. Es importante que el director sepa delegar, saber organizar el tiempo con el fin de no malgastarlo inútilmente y tener prioridades claras, que se comparten con el personal.

Con referencia a la categoría *dirección participativa* es posible afirmar que las directoras en su mayoría tienen clara la necesidad de propiciar un clima de colaboración, de ejercer su tarea como un trabajo colegiado, y de tomar en cuenta a la comunidad en la ejecución de proyectos. Por otra parte, el personal, no parece percibirlo de la misma manera. Cuando son encuestados los docentes acerca de si consideran que afecta de alguna manera el cambio de directora en el plantel, dicen que sí, porque existe una forma muy propia de cada directora para realizar el trabajo (en algunas hay apertura en otras no). Es un período de readaptación, se desestabiliza la comunidad educativa, no hay continuidad de proyectos, cada directora pone sus normas y reglas. Dicen que no afecta ya que la institución ha salido adelante, mencionan que todo cambio es para mejorar.

Una expresión de especial interés y donde se concretan las intenciones de un liderazgo participativo, es precisamente en la colegialidad de las decisiones, en donde, al decir de los informantes, no existe un cuerpo colegiado. Al respecto, Álvarez (2006:68), afirma:

No puede considerarse verdaderamente participativo el funcionamiento de un centro escolar por muy bien definidas que tenga las funciones que le asigna la legislación en el organigrama de gestión, si no se produce una verdadera delegación de tareas ejecutivas a través del ejercicio cotidiano del poder, así como la autoridad correspondiente a la responsabilidad asumida en cada gestión que se encomienda a los diferentes miembros.

La *evaluación para la mejora de la función directiva* no es una práctica que se haya implantado en la institución: se dan procesos internos de evaluación tales como el aprendizaje de los alumnos y de los proyectos generados en las secciones, mas no del desempeño directivo. Al respecto Pozner (2000) señala que el directivo tiene el desafío de transformar su centro mediante una evaluación adecuada de su desempeño y debe adquirir las competencias que sean necesarias ya que es el responsable del centro educativo. Los directivos tienen el derecho y la responsabilidad de analizar y evaluar su desempeño porque tienen a su cargo la encomienda de llevar a buen puerto a la comunidad educativa; los directivos necesitan implicarse en este proceso para ser líderes de calidad (Aguilera, 2008; Murillo y Reyes, 2011).

Finalmente, con referencia a la categoría *formación y capacitación*, los informantes señalan que no se tiene un proceso de inducción, ni de formación continua para el desempeño del cargo por parte de la congregación. Han asistido a los talleres convocados por la supervisión escolar, pero éstos se enfocan a temáticas referentes a la reforma educativa y no directamente a la gestión.

Las ex directoras comparten su punto de vista acerca de qué apoyos les hubiera gustado recibir para desempeñar mejor su trabajo como directoras, una comenta que sí tuvo apoyos pero le faltó tiempo para profundizar en su práctica, en tanto que la otra dice que le hubiera ayudado una buena capacitación profesional, esto indica que se preparó pero no para desempeñar ese cargo. Tanto los docentes como las directoras y ex directoras hacen mención a la necesidad de capacitarse para desempeñar adecuadamente su trabajo, cabe añadir que, existe

la capacitación pero no se lleva un programa formal al respecto. Valencia (2006) refuerza la idea de que los directivos requieren profesionalizarse y adquirir las nuevas competencias centradas en la gestión, con una visión nueva de las instituciones, apropiándose de conocimientos técnicos y estratégicos sobre administración y organización de sus centros.

Como lo sostiene Pozner (2000) la formación para la gestión requiere de una constante búsqueda, de capacitación, actualización, no se concibe un líder que sea eficaz, si no tiene el propósito de ir desarrollando todas sus capacidades, para que pueda conducir al colegiado, lo debe caracterizar la apertura para el aprendizaje y la innovación. El director, con el ejemplo anime al colegiado para una constante actualización.

2.9 Definición del problema a intervenir.

A partir de la indagación realizada a la fecha se va constatando la situación problema que se consideraba en un principio: la falta de claridad en la función directiva, porque no se tienen referentes escritos que orienten la función directiva, ni a nivel general, ni a nivel sección. No existe una preparación para el cargo, no se cuenta con un programa de formación para directoras, no existe la evaluación del trabajo directivo encaminado a la mejora de la institución. Lo mencionado anteriormente se considera importante, ya que por no existir claridad en las funciones directivas, se viven situaciones conflictivas al momento de llevar a cabo la gestión.

Finalmente, una vez realizado el diagnóstico se considera importante la fundamentación teórica que se abordará en el siguiente capítulo lo cual ayudará a comprender con mayor profundidad el objeto problema. Ya que, se considera que el objeto problema **es la falta de claridad en la función directiva**, es importante profundizar en relación a dicha situación para comprenderse mejor, y dejar una propuesta de intervención, con todo lo que implica llevar a cabo este trabajo,

desde la formación para el cargo, la capacitación y la actualización teniendo claro que es importante la participación de todos los implicados, la evaluación para la mejora de la función directiva.

CAPÍTULO III.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LAS ACCIONES DE INTERVENCIÓN

El presente capítulo tiene como propósito fundamentar teóricamente el proceso de intervención: por una parte, los conceptos desarrollados ayudan a comprender con mayor profundidad la situación problema y, por otro lado, da sustento a las acciones de intervención. Por tanto, se han tomado en cuenta las ideas, definiciones y conceptos que ayudan a comprender el problema, ya que de esta comprensión dependerá la forma como se abordará la intervención.

Como se ha descrito en el capítulo anterior, el objeto problema es la falta de claridad en la función directiva en el Instituto Sur, institución ubicada en la región sur del Estado de Jalisco. Algunas manifestaciones y consecuencias de este problema son las siguientes: no se cuenta con referentes claros y documentados sobre las funciones y tareas de los directivos, no hay colegialidad en la toma de decisiones, falta formación para el cargo y no hay una cultura de la evaluación del desempeño directivo.

El capítulo tiene dos ejes sobre los que se articulan sus contenidos: el primer eje desarrolla una aproximación conceptual a la situación problema, abordando las principales nociones teóricas que favorecen la comprensión del problema y, el otro eje, da sustento a el enfoque metodológico, así como a las prácticas de intervención, de tal manera que favorece tanto la conceptualización, como la práctica de la misma.

3.1 Aproximación conceptual a la situación problema.

Como se menciona en los párrafos precedentes, este apartado desarrolla las principales nociones y conceptos que favorecen la comprensión del problema.

Para ello, se ha tomado como base la noción de gestión en sentido amplio y luego se abordan ciertos matices que le dan ciertas características a este proceso, tales como la gestión escolar como proceso amplio que abarca todos los procesos y la gestión directiva, centrada en la actuación de quienes tienen la responsabilidad de conducir y dar rumbo a la institución. En este proceso es importante la noción de gestión participativa, que favorece la implicación de los actores que participan en el ámbito escolar, favoreciendo el sentido de pertenencia y la toma de decisiones compartida.

3.1.1 Gestión educativa.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica del Programa Escuelas de Calidad (SEP, 2009: 41) define en términos amplios la gestión como:

una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

De acuerdo con este Modelo, se clasifican para su estudio, tres categorías, de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: **gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica**. La **gestión institucional** se enfoca en la forma en que cada organización traduce las políticas en estructuras y procedimientos; se aplica principalmente a sistemas nacionales o colectivos amplios a nivel regional o local. De acuerdo con Casssasus (2005), lograr una gestión institucional educativa eficaz, es uno de los grandes desafíos que enfrentan las administraciones federales y estatales para abrir caminos y facilitar el cambio y la innovación desde y para las escuelas.

La gestión institucional educativa, por otra parte, tiene incidencia en el centro escolar, en la medida en que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura de evaluación y rendición de cuentas, por lo que tiene validez tanto para la escuela como para un sistema educativo. En este sentido, Chan (2009) refiere que el concepto de gestión abarca la orientación, organización y dirección de los recursos disponibles para lograr un objetivo. Al hablar de recursos, se refiere no necesariamente a los aspectos materiales, financieros y de equipamiento, sino y sobre todo, del talento humano que, bien organizado y coordinado, logra emplear todo este capital en beneficio de los propósitos de la organización.

El término **gestión escolar**, afirman Barrientos y Taracena (2008), es relativamente nuevo en el campo de la educación en México. El término aparece con más fuerza y notoriedad tanto en la reforma de 1993, como en trabajos de investigación sobre el tema. Esta noción hace referencia a las prácticas de organización y toma de decisiones en la escuela, y el impacto que estas tienen en la formación de los alumnos y la participación de los distintos actores. Actualmente el término hace alusión al gobierno del centro escolar y a la participación de diversos actores en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de acciones dirigidas a la formación de los alumnos. De esta manera, afirman Barrientos y Taracena (2008: 115):

se entiende por gestión escolar el proceso que –directamente relacionado con el gobierno de la escuela- da lugar a una serie de reflexiones y acciones de los actores, relacionadas con la formación de los alumnos y con los objetivos institucionales.

De acuerdo con el *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (SEP, 2009) la gestión escolar es un conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa, asociadas a la tarea central de generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a

los principios, fines y objetivos de la educación básica. Tiene que ver con las acciones que la institución despliega para direccionar el desarrollo escolar, con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores y toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo, desplegando para ello los mecanismos que permitan alinear a los actores y recursos hacia el logro de la visión institucional.

Recapitulando lo dicho sobre la gestión escolar, podría afirmarse que ésta se refiere al conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela en el ámbito de la cultura organizacional, conformada por los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con una determinada forma de hacer las cosas en la escuela, el entendimientos de sus objetivos e identidad como colectivo, así como la manera en que se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad en donde se ubica.

El último nivel o categoría sugerida por el Modelo analizado en este apartado, es el de la **gestión pedagógica**. Se trata de un nivel de concreción asociado a la forma en que se asume el currículo y se traduce en instrumentos y procedimientos, tales como la planeación didáctica, la conducción del proceso de aprendizaje y la forma cómo evalúa los aprendizajes. El término gestión pedagógica según Batista (2001) es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en conjunto, para direccionar su práctica hacia el cumplimiento de sus propósitos educativos, logrando que la práctica docente se convierta en gestión para el aprendizaje.

La gestión pedagógica se asocia a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside esencialmente en el docente frente a grupo. Aquí es decisivo el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza, ya que determina su estilo de enseñar, así como las alternativas que le ofrece al alumno

para aprender. Aunque lo que sucede en los ámbitos de gestión ya descritos (institucional y escolar) influye y es sumamente importante, lo que pasa en el aula es un factor decisivo en cuanto a resultados de aprendizaje, puesto que la manera en que las experiencias de aprendizajes se organizan, dependen los resultados de los alumnos con referencia a su formación integral, donde se considera su desarrollo cognitivo y socioafectivo.

El docente es, como mediador de los aprendizajes, el principal promotor de un clima adecuado, que tiene que ver con ciertos factores o características de calidad, tales como las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre los compañeros de grupo y una actitud positiva hacia el aprendizaje. Asociado a esto, otros factores son también importantes, tales como el uso de las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Para el proyecto de intervención, dado que se encuentra enfocado en la función directiva, esta dimensión es sumamente importante, por lo siguiente: en tanto que el maestro centra sus esfuerzos en su radio de acción, particularmente en el aula, corresponde precisamente a los directivos desarrollar su función de asesoría, de acompañamiento, de supervisión y coordinación de los servicios, para asegurar que la gestión pedagógica, desde un enfoque estratégico, se oriente a la búsqueda permanente de la mejora de la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes.

3.1.2 Liderazgo compartido.

El liderazgo compartido es uno de los componentes centrales del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (SEP, 2009) y que se asocia de manera muy estrecha con la función directiva, dándole sentido y fundamento. Esta forma de liderazgo le otorga peso y responsabilidades no sólo a la persona que ostenta el

cargo, sino a una estructura organizativa que facilita la toma de decisiones de manera participativa.

Un auténtico liderazgo compartido parte de la convicción de que una buena escuela no solo debe tener un buen director, sino que el éxito está asociado a las estrategias que emplea, a las actitudes que asume y a la forma de dirigir la institución, de tal manera que, aunque no se encuentre presente físicamente el director, la delegación de responsabilidades permita que las cosas sucedan, puesto que se comparte el compromiso y se han generado espacios para que los miembros de la comunidad actúen e intervengan. Para esto, es necesario un conjunto de supuestos, tales como la transparencia en la comunicación, el reconocimiento de diversos liderazgos, la organización del trabajo en equipos y comisiones, entre otros.

3.1.3 Papel del director en la mejora y en la eficacia escolar.

Siguiendo las reflexiones de Murillo (2003), es posible afirmar que la mejora de la eficacia escolar se refiere al cambio planificado cuyo objetivo es incrementar los resultados educativos del alumnado, así como la capacidad de la escuela para gestionar el cambio. El marco conceptual de esta aproximación a la realidad escolar coincide bastante con los planteamientos del *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* en los niveles de gestión y en los factores que conceden eficacia al centro escolar. En tal sentido, es interesante comprobar que uno de los factores que más inciden en la eficacia del centro y los procesos de cambio para la mejora es el papel determinante de la dirección (Gómez, 2012). Algunas de las características que definen al directivo eficaz, son los siguientes (Murillo, 2003):

- *Dirección colegiada.* Se trata de que el director o directora se apoye en su equipo para discutir los problemas y buscar soluciones, así como la delegación de responsabilidades.

- *Dirección participativa.* El director debe fomentar la participación, la implicación y el compromiso de los profesores y del resto de la comunidad educativa en la gestión del centro.
- *Liderazgo pedagógico.* Se refiere al acompañamiento que el directivo debe ofrecer al cuerpo docente y al alumnado, en el logro de las metas académicas y formativas. Las funciones de un director eficaz, en el cumplimiento de un liderazgo pedagógico serían: diseñar y difundir los objetivos, coordinar el currículum, supervisar a los docentes y discutir con ellos los problemas de trabajo, apoyar los esfuerzos de los profesores por mejorar la enseñanza, proveer los recursos para el buen desarrollo del aprendizaje, motivar al personal y promover programas de mejora.
- *Liderazgo para el cambio.* El director tiene en sus manos el liderazgo para conducir a la comunidad educativa hacia procesos de innovación y cambio, invitando a cada uno de sus miembros a ser parte activa en los proyectos encaminados a la mejora del centro.

El compromiso del director en los centros escolares como afirma Elizondo (2003) requiere coherencia, debe además propiciar un ambiente de armonía y enfrentar retos de manera oportuna. Moncada (2011), refiere que ha de entenderse la acción directiva como vocación que busca contribuir al desarrollo integral de la persona. Por su parte Duart (1999) señala que la gestión ética de la escuela tiene un objetivo claro. Y el cambio ha venido en aquellas escuelas donde la visión directiva ha ido cambiando, por ejemplo formando un equipo directivo, que realiza acciones transformadoras capaces de motivar a la comunidad educativa para realizar un proyecto colectivo, de tal manera que sea eficaz la función directiva.

Así pues, estamos ante un fenómeno muy significativo como para convertirse en objeto de estudio sobre la figura del directivo ante la innovación y el cambio. La función directiva tiene un papel decisivo y requiere de una adecuada preparación para desempeñar un verdadero liderazgo, para la innovación que requieren los centros educativos.

3.1.4 Normatividad sobre la función directiva.

Al hablar de normatividad es necesario señalar que la Secretaría de Educación Jalisco ha publicado manuales de organización de nivel preescolar, primaria y secundaria (Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 2011a, 2011b, 2011c), que tiene como propósito normar la vida interna de las escuelas. Este instrumento es un referente importante que permite establecer la estructura orgánica, así como la ubicación, el propósito, la delimitación de las funciones, los límites de autoridad y las responsabilidades de los puestos que la integran.

Los manuales de los tres niveles señalan como propósito del puesto dirigir, gestionar y evaluar el servicio educativo en la escuela a su cargo, privilegiando el proceso pedagógico, contribuyendo a la formación integral del alumno, facilitando su proceso de aprendizaje con base en sus necesidades e intereses, desarrollando en éste las competencias necesarias para lograr el perfil de egreso de educación básica, de acuerdo con el plan y programas respectivos a cada nivel.

En la Tabla 3.1 se presenta un resumen de las funciones que proponen los manuales de organización para los tres niveles, divididas en 4 dimensiones: pedagógico curricular, administrativa, organizacional y dimensión comunitaria y de participación social, así como los límites de autoridad y las responsabilidades que le son conferidas al titular del puesto. Cabe hacer notar que los manuales citados,

contienen un esquema y unos contenidos muy similares, por lo que el esquema sugerido aplica para preescolar, primaria y secundaria.

Tabla 3.1 Funciones del director de acuerdo con los Manuales de Organización de la Secretaría de Educación Jalisco (Periódico Oficial del Estado de Jalisco 2011a; SEJ, 2011b, SEJ 2011c)

FUNCIONES DEL DIRECTOR			
DIMENSIÓN PEDAGÓGICO CURRICULAR	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL	DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la elaboración de la planeación escolar, mediante instrumentos previstos. • Promover el trabajo colegiado y colaborativo de acuerdo al PAT, instituyendo los órganos colegiados pertinentes. • Comunicar y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes. • Liderar el proceso de formación continua y el desarrollo profesional docente. • Asesorar y asistir permanentemente al personal a su cargo en materia técnico pedagógica. • Asesorar a los docentes para elaborar adecuaciones curriculares que respondan a las necesidades de sus alumnos. • Promover la 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades de ampliación e incremento de grupos del plantel a su cargo. • Informar al personal sobre la normatividad administrativa y vigilar su cumplimiento. • Asignar al personal las comisiones específicas necesarias para el buen funcionamiento del plantel. • Gestionar los requerimientos de materiales, libros de texto y demás insumos necesarios para el funcionamiento escolar. • Supervisar la conservación del edificio, las instalaciones, materiales y equipo de la escuela. • Verificar el registro y certificación del centro a su cargo. • Verificar el 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los organismos colegiados escolares. • Asesorar y vigilar que el personal escolar conozca, aplique y cumpla con sus funciones y la norma vigente. • Verificar que las comisiones de trabajo sean acordes al Programa Anual de Trabajo. • Difundir y aplicar el Reglamento para el Gobierno y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Básica del Estado de Jalisco. • Promover los fundamentos filosóficos y educativos del Artículo 3º Constitucional. • Vigilar el cumplimiento del calendario escolar vigente. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar a través de los Consejos de Participación Social que las autoridades e instituciones correspondientes realicen campañas de mejoramiento social y cultural en la comunidad educativa. • Coordinar la participación de los integrantes de la escuela en actividades cívicas y sociales de la comunidad. • Promover un ambiente de cordialidad y convivencia en la comunidad escolar. • Promover la participación de los padres en la realización de actividades extraescolares. • Organizar actividades académicas, artísticas y culturales, promoviendo la asistencia de

integración educativa de los alumnos con necesidades especiales. • Promover una cultura de evaluación y rendición de cuentas.	otorgamiento y seguimiento de becas asignadas a los alumnos. • Informar a los padres o tutores de los avances en el aprendizaje de sus hijos. • Recabar y analizar la información estadística generada por la escuela a su cargo. • Supervisar la integración del expediente académico de los estudiantes.		alumnos y padres. • Asesorar y evaluar los aspectos de participación social y comunitaria del plantel.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Los manuales de organización de los niveles de preescolar, primaria y secundaria de la Secretaría de Educación Jalisco asignan ciertos límites de autoridad y responsabilidad al puesto de director, que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 3.2 Límites de Autoridad y Responsabilidades del Director de acuerdo con los Manuales de Organización de la Secretaría de Educación Jalisco (Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 2011a; 2011b, 2011c)

Límites de Autoridad	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir la normatividad y disposiciones vigentes del plantel. • Representar al plantel en los actos oficiales académicos, técnicos, sociales y cívicos, así como las gestiones legales relacionadas con el plantel a su cargo. • Definir las líneas de acción del centro dentro del marco legal, técnico, administrativo y filosófico que señala la normativa vigente. • Asignar al personal las comisiones específicas para el buen funcionamiento de la escuela. • Desarrollar sus funciones en el ámbito de su competencia, circunscribiendo el ejercicio de su autoridad al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, dirigir y controlar la operación de la escuela de acuerdo con las normas y los lineamientos vigentes. • Mantener y propiciar una comunicación permanente con todos los integrantes de la comunidad escolar, las autoridades superiores y las instituciones afines. • Conservar y custodiar la documentación oficial, manteniéndola actualizada y disponible. • Permanecer en el plantel en los horarios previstos, con excepción de aquellos que le demande la gestión de asuntos relacionados con su función. • Denunciar ante las autoridades competentes los hechos ocurridos en la

<p>escolar y la comunidad educativa de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fungir como enlace técnico administrativo entre la supervisión de la zona escolar y el personal a su cargo. • Realizar las acciones pertinentes para cubrir los grupos escolares cuando éstos se encuentren sin maestro. 	<p>escuela, que pudiesen implicar la comisión de un delito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a las autoridades inmediatas los hechos irregulares y trascendentes ocurridos en la escuela. • Vigilar que exista un ambiente de seguridad y respeto, tanto dentro de la escuela, como en los eventos en que ésta participe.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.1.5 El Equipo directivo.

El equipo directivo es un órgano de gobierno que participa en el control y gestión de los distintos sectores que constituyen la comunidad educativa. Es un grupo con carácter deliberativo, lo que le faculta para la toma de decisiones colegiadas según las atribuciones que le son conferidas. Le corresponde en primer lugar cuidar que se lleve a cabo la misión y visión de la Institución Educativa, los objetivos y garantizar una planeación eficaz. Es un grupo de apoyo que puede retroalimentar al director cuando así se requiera, debe ser propositivo, buscando el bienestar de la institución a la que representa.

Según Teixedo (2008) los equipos directivos en los centros escolares tienen una tarea central, puesto que la actitud y el compromiso de éstos es determinante para el éxito de la puesta en marcha, en la calidad del proceso organizativo, en la previsión de las dificultades y en la solución de los problemas e imprevistos que surgen. Por otra parte Mañú (2005) señala que una de las claves para el buen funcionamiento del equipo directivo es la ayuda mutua y el trabajo en equipo, así como la fidelidad en la vida diaria al proyecto educativo escolar; además, señala el autor, es indispensable una actitud abierta y la disposición a la mejora por parte de cada uno de los miembros del equipo y añade que “el afán recto de sacar adelante el Centro educativo, son razones suficientes para que uno posponga lo personal al bien común” (Mañú, 2005: 21).

3.1.5.1 Tareas y ámbitos de actuación del equipo directivo.

El equipo directivo lleva a cabo un conjunto de tareas de notable complejidad (Álvarez, 2006). Las funciones y tareas nacen de la responsabilidad que recae sobre dicho equipo, de gestionar el proceso educativo definido en distintos instrumentos de planificación. Álvarez (2006) señala que los espacios de actuación son los núcleos de interés y responsabilidad alrededor de los cuales se vertebra toda la gestión del equipo directivo y que son llevados a cabo por los miembros del equipo, o a través de personas, organismos o comisiones escolares, y pueden sistematizarse de acuerdo a los siguientes ámbitos:

a) Información.

Es considerada una de las áreas de mayor importancia, por su trascendencia en el feedback de interacción entre los distintos equipos de trabajo, y por la cantidad de tiempo que absorbe a la función directiva. Entre las tareas informativas se encuentran:

- Reuniones de trabajo.
- Recepción y lectura de documentos oficiales.
- Reuniones con los responsables de las áreas funcionales del centro escolar.
- Distribución de documentación oficial a los distintos estamentos para su información.
- Retroalimentación entre los miembros del equipo directivo y coordinadores académicos (si los hay).
- Reuniones informativas con el equipo docente sobre temas pedagógicos y laborales.
- Recepción de propuestas, quejas y presentación de problemas de los miembros de la comunidad educativa.

b) Ejecución y dirección.

La ejecución supone esencialmente, tomar decisiones e impartir instrucciones. Por una parte, se trataría de llevar a cabo los contenidos de la planeación, y por otra, la supervisión y seguimiento de las tareas cotidianas escolares, para lo que se requiere animar, orientar, dirigir y retroalimentar el trabajo de cada uno de los miembros del personal. Muchos autores identifican ejecución con dirección o gestión directiva, que implica actividades como:

- Selección del nuevo personal (en instituciones privadas), muchas veces, a través del departamento de recursos humanos.
- Elaboración de los programas de trabajo.
- Elaboración de actas de las reuniones del equipo.
- Supervisión de horarios académicos.
- Elaboración de todos los documentos que sistematizan el trabajo del centro.

c) Representación y relaciones.

Como equipo directivo ostenta la autoridad que le confiere la institución y desde ella fomenta un clima de interacción positiva ayudando a reconvertir los conflictos que surgen de las relaciones personales. Esta función es de particular importancia, ya que una buena relación con instancias externas e internas, permite capitalizar muchos beneficios para la institución, así como mediar entre potenciales conflictos que pudiesen presentarse.

El espacio de actuación se centra en:

- Promover la colaboración y participación de todos los estamentos del centro.
- Proponer la creación de nuevas estructuras que vehiculen la participación de cada estamento.
- Representar al centro ante las instituciones y autoridades de orden educativo, civil, eclesiástico, etc.
- Intervenir en las situaciones conflictivas para ayudar a superarlas constructivamente.

d) Coordinación y animación.

Como se ha mencionado anteriormente, el equipo directivo es un órgano de gobierno que participa en el control y gestión de los distintos sectores que constituyen la comunidad educativa. Una tarea importante, además de dar acompañamiento y supervisión, es generar las condiciones para que la acción de distintas personas y colectivos sea articulada, y así evitar traslapes y repeticiones, así como omisión de acciones previstas. Por lo cual es importante señalar las tareas más frecuentes que suelen ser:

- Relacionar las distintas estructuras de gestión que existen en el centro a través de sus representantes.
- Celebrar reuniones del equipo directivo para unificar las distintas actuaciones de los grados y niveles escolares.
- Impulsar el perfeccionamiento del profesorado en las distintas áreas de actuación profesional.
- Animar al profesorado a intervenir en proyectos de innovación.
- Promover la creación y seguimiento de centros de recursos.

- Promover la relación del colegio con instituciones educativas, empresariales, culturales, etc.
- Coordinar las actividades académicas del profesorado.
- Coordinar las actividades de orientación escolar y profesional.

e) Gestión administrativa y económica.

Esta área de gestión exige muchas veces un tiempo considerable del equipo, dedicado a tareas de tipo burocrático y administrativo. El equipo directivo debe estar al tanto de los estados financieros, de analizar los ingresos y egresos, racionalizar los recursos, y verificar que el plantel cuente el equipamiento necesario para que la tarea pedagógica pueda ser llevada a cabo de manera eficaz y eficiente. Simplificando, pueden sistematizarse las siguientes:

- Estudio y aprobación del presupuesto anual.
- Cumplimiento de memorias y estadísticas para remitirlas a los distintos organismos gubernamentales.
- Custodia y revisión de la documentación académica y administrativa.
- Seguimiento del presupuesto, velando porque no se produzcan desajustes entre partidas aprobadas y gastos producidos.
- Organización y ejecución de la campaña de matriculación de alumnos.
- Vigilancia de los medios didácticos y materiales del centro.
- Expedición de certificaciones académicas.
- Conservación y mantenimiento del material mueble e inmueble del centro.

f) Supervisión y control.

Las funciones nacen de la responsabilidad que recae sobre dicho equipo, de gestionar el proceso educativo definido en distintos instrumentos de

planificación. Es el área más compleja y delicada de la gestión directiva. Son necesarios tacto, firmeza y sentido de la responsabilidad y supone las siguientes tareas:

- Diagnosticar posibles situaciones conflictivas e interpretar lo que sucede.
- Evaluar periódicamente la eficacia de la organización del centro.
- Supervisar la programación general de las actividades educativas, tanto las de rutina, como las complementarias y extraescolares.
- Revisar el trabajo de cada profesor.
- Velar por el cumplimiento de los criterios de evaluación de alumnos, fijados por los distintos departamentos y aprobados por el equipo docente.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos en el seno del claustro.
- Controlar las faltas de asistencia de profesores y elevar los partes de control a quien corresponda.

3.2 Fundamentación de la propuesta de intervención.

Una vez llevado a cabo el diagnóstico en el Instituto Sur, y habiéndose encontrado que la falta de claridad en la función directiva afecta a la buena marcha del plantel, se consideró importante buscar una metodología para la propuesta de intervención, basada esencialmente en el trabajo colaborativo de los miembros del equipo, en la formación de los directivos y en la evaluación de la función directiva, aspectos tales que serán desarrollados en los apartados siguientes.

Cabe hacer notar que el desarrollo de las nociones y conceptos teóricos, facilitaron una mayor claridad y dirección para la toma de decisiones acerca del camino a seguir para la mejora de los aspectos identificados, en torno a la función directiva en la institución ya mencionada. El trabajo colaborativo aporta muchos

elementos que pueden ayudar a mejorar la situación problema, ya que si se trabaja de manera individualista, no se tiene una organización institucional, sino que cada sección trabaja en lo que considera mejor, sin una articulación. Por lo anterior, se percibe la necesidad de documentar las funciones directivas para la directora general y las directoras de sección. Implementar el Equipo Directivo para que ayude a dar direccionalidad a la Institución y apoye a las directoras en la planeación y realización de un proyecto común. Se considera además que la evaluación para la mejora de la función directiva, dará pautas importantes para mejorar dicho desempeño.

3.2.1 Formación del director basada en el contexto.

López y Yáñez (1996), insisten en que es necesario buscar fórmulas de formación que tengan una incidencia real en la mejora de la actuación de los directores en sus centros, y no sólo les proporcionen conocimientos y técnicas de intervención, y también que contribuyan a aumentar su seguridad y a mejorar su motivación en el ejercicio del cargo de director. De este modo, señalan las autoras,

Los enfoques teóricos, técnicos y deductivos, tendrán que ceder paso definitivamente a los inductivos, basados en el análisis de la práctica y la reflexión, así como en la comprensión crítica que los [...] directores han de poseer de las organizaciones educativas en las que se encuentran implicados, para que sean capaces de adoptar diversos roles en función de los contextos institucionales que se presenten, siempre complejos y cambiantes. (López y Yáñez, 1996: 652).

El enfoque sugerido contiene ciertas implicaciones, tanto en los contenidos como en los métodos, en donde deben estar incluidos aspectos como:

- El análisis de la dinámica de las instituciones educativas entendidas como sistemas y el análisis contextualizado de los diferentes aspectos de la actividad educativa, como base de una gestión adecuada.

- Entrenamiento de la capacidad para analizar sistemáticamente los problemas escolares, para la planificación y evaluación de los centros escolares.
- Ofrecer y posibilitar el dominio de instrumentos y recursos científicos y técnicos.
- Conocer procesos y medios adecuados para la autoevaluación institucional e individual, entendida como una estrategia de innovación y mejora de la escuela.
- Profundizar en el estudio de las áreas funcionales de la organización, prestando especial interés en definir sus problemas, otorgando un enfoque innovador a las posibles soluciones.

Las autoras mencionadas sugieren que los aspectos descritos no agotan el currículum formativo del director pero, sostienen, que el énfasis se pone sobre el análisis y la resolución de problemas relacionados con los procesos de cambio en los centros. El enfoque en cuestión trata de combinar el estudio de casos con el aprovechamiento del potencial formativo de la colaboración entre directores.

3.2.2 Evaluación del desempeño para la mejora de la función directiva.

Las investigaciones realizadas sobre la evaluación de directores, de acuerdo con Murillo y Reyes (2011), sugieren que las evaluaciones impuestas no sirven de nada, ya que si no hay de por medio un proceso de diálogo y negociación con los actores implicados, los resultados no tendrán ningún efecto. Es necesario, señalan los autores citados, determinar y explicitar los criterios como una forma de transparencia del proceso de evaluación, y que la evaluación esté ligada al desarrollo profesional de los directivos. La evaluación debe tener como finalidad última mejorar la función directiva y para ello es necesario que ésta arroje información clara y útil a los directivos que serán evaluados, en la que se reflejen los logros conseguidos y los aspectos a optimizar. La opción de los planes de

mejora en los que los directivos evaluados se comprometen a mejorar en los aspectos que la evaluación ha encontrado más débiles, constituyen una excelente alternativa. Es necesario también considerar el contexto de la institución, ya que no se puede asociar necesariamente el resultado de procesos y resultados académicos al desempeño directivo, puesto que las condiciones socioculturales y de infraestructura afectan de manera decisiva a la calidad educativa.

De acuerdo con las investigaciones de Valencia (2006), se empieza a gestar en México a partir de la década de los noventa, una nueva visión de la función directiva y, por tanto, de la evaluación de la misma. El discurso oficial e institucional, señala Valencia (2006:3) “parte de la idea de que los directivos requieren profesionalizarse, adquirir nuevas competencias centradas en la gestión, con una visión nueva de las instituciones, con conocimientos técnicos y estratégicos sobre administración y organización de un centro educativo”.

La importancia de evaluar la función directiva, señala Aguilera (2008), reside en que las investigaciones realizadas para identificar los factores asociados al aprendizaje, determinan que la diferencia entre escuelas eficaces de las que no lo son, estriba en la presencia de ciertas condiciones o factores, de entre los cuales destaca particularmente el liderazgo pedagógico que ejerce el director en la escuela. Con base en los hallazgos de Ruiz (1999) y de Davis y Thomas (1992), la autora destaca que los principales aspectos que integran un liderazgo pedagógico son los siguientes:

- Una visión clara de hacia dónde debe dirigirse la escuela y que ésta sea compartida con el personal.
- Conocimiento fundamentado e informado de las necesidades de la institución relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes.
- Expectativas elevadas sobre el rendimiento de los alumnos y el desempeño de los profesores.

- Supervisión del trabajo de los docentes y retroalimentación de su práctica de manera positiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar el proceso formativo de los alumnos.
- Utilización y promoción del uso eficiente de los recursos humanos y materiales de la escuela.
- Seguimiento claro del aprendizaje de los estudiantes que se utiliza como guía para la planificación del docente.
- Promoción de un clima de aprendizaje académico, lo cual supone proporcionar incentivos a maestros y estudiantes y promover el desarrollo profesional de los profesores.
- Asunción de un papel activo dentro de la escuela y promoción de mejoras concretas.
- Fomento de un ambiente escolar seguro y ordenado, que favorezca el aprendizaje. Esto implica, entre otras cosas: impulsar el uso eficaz del tiempo; establecer normas claras y congruentes con la intención de que exista orden, autoridad y control entre los profesores; controlar los factores que pueden alterar el rendimiento académico de los estudiantes, como puede ser la preparación de las clases; el tipo de actividades que se realizan en la escuela, etc.; observar las clases de los profesores y discutir su metodología.

Aguilera (2008) señala que existen evidencias suficientes para afirmar que la función directiva es un elemento de la mayor importancia en la vida escolar; es un factor que impacta en los logros académicos de los alumnos; su influencia, aunque indirecta, es innegable porque de ella depende el funcionamiento escolar para lograr objetivos de organización, planificación, impulso a las innovaciones, seguimiento del trabajo escolar y evaluación, entre otras cosas. De acuerdo con la autora (Aguilera, 2008: 25):

Evaluar la función directiva resulta necesario por dos propósitos estrechamente relacionados: uno de carácter diagnóstico, que daría cuenta de cómo se ejerce y

en qué medida los rasgos identificados como favorables para el funcionamiento eficaz de las instituciones escolares y el logro de los objetivos de aprendizaje están presentes en las escuelas mexicanas de las distintas modalidades y entre sus directivos; y otro, ligado a la toma de decisiones y la formulación de políticas para la mejora escolar, para identificar los aspectos en los que es necesario fortalecer el ejercicio de la función directiva.

3.2.3 El director como promotor del trabajo colaborativo.

El proceso de intervención para la mejora de la función directiva tiene como fundamento la promoción del trabajo colaborativo, tanto en el seno del equipo directivo, que se constituirá como Consejo Directivo, como con la comunidad educativa en un sentido más amplio.

Para la definición de ámbitos de actuación de la función directiva, es necesario el trabajo en equipo, que va más allá de la simple camaradería: se requiere la conjunción de liderazgos, la apropiación de los propósitos de grupo, la inclusión en tareas colectivas y la aportación de la individualidad para la construcción colectiva, entre otros factores (SEP, 2009). Establecer dinámicas de colaboración en un equipo es una tarea compleja y permanente, pues de ello depende el funcionamiento del equipo como tal: es necesario por tanto, construir una cultura de colaboración y liderazgo compartido.

La colaboración se refiere a la expresión de un clima de apoyo encaminado a dotar a la institución escolar de una visión compartida de hacia dónde se quiere avanzar y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. La clarificación de la función directiva pasa por tanto, por la colaboración del equipo de trabajo, particularmente del personal docente y administrativo, quienes pueden aportar interesantes reflexiones sobre el quehacer del director y sobre su desempeño. La colaboración es parte de una cultura que le toca al directivo promover, tanto para definir la identidad del directivo, como para dar rumbo a la institución.

Un trabajo colaborativo en las instituciones educativas implica procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. El establecimiento de un clima de colaboración contribuye a la generación de un clima organizacional en el centro escolar, que posibilite la libre expresión de las ideas, la comunicación, el diálogo y la resolución de conflictos, en un ambiente de confianza, respeto y armonía.

El presente capítulo ha pretendido formular un conjunto de nociones y conceptos teóricos para comprender en mayor profundidad la situación problema, y fundamentar las acciones de intervención. Algunos conceptos centrales que se han desarrollado son la gestión educativa, la función directiva escolar y el trabajo participativo impulsado por el director. A la luz de los hallazgos del diagnóstico y de la teoría aquí descrita, se propone una estrategia de intervención, misma que está contenida en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV.

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.

El presente capítulo es una propuesta de intervención encaminada a la mejora en el Instituto Sur. Ya que en el diagnóstico que se llevó a cabo en el capítulo II se constató que la falta de claridad en la función directiva trae consigo otras implicaciones que impiden que se realice una gestión eficaz: no se tienen referentes escritos que orienten la función directiva, ni a nivel general, ni a nivel sección; no existe una preparación para el cargo; no se cuenta con un programa de formación para directoras; y no existe la evaluación del trabajo directivo encaminado a la mejora.

Lo mencionado anteriormente se consideró importante, ya que por no existir claridad en las funciones directivas, se viven situaciones conflictivas al momento de llevar a cabo la gestión. Por tal motivo se pretende que la presente propuesta dé respuesta a la situación problema que se ha identificado en la institución antes mencionada. La propuesta integra un conjunto de actividades definidas, planificadas y sistemáticas, dirigidas a atender los diferentes componentes del problema o necesidad.

Cabe señalar que queda a nivel de propuesta ya que su implementación no fue posible debido a que hubo un cambio de lugar por parte de la autora, quien fue destinada a otra institución. Los contenidos que se abordan son: objetivo de la estrategia, líneas de acción y sus objetivos, fases y actividades, planeación, seguimiento y evaluación.

4.1 Objetivo de la estrategia.

A partir de los hallazgos obtenidos mediante el diagnóstico, descrito en el capítulo II, se formuló el siguiente objetivo para la propuesta de intervención: proporcionar mayor claridad en la función directiva, mediante el fortalecimiento del liderazgo del equipo directivo a través de un proceso formativo, la documentación de sus funciones y el diseño e implementación de procedimientos de evaluación y mejora del desempeño de la función directiva.

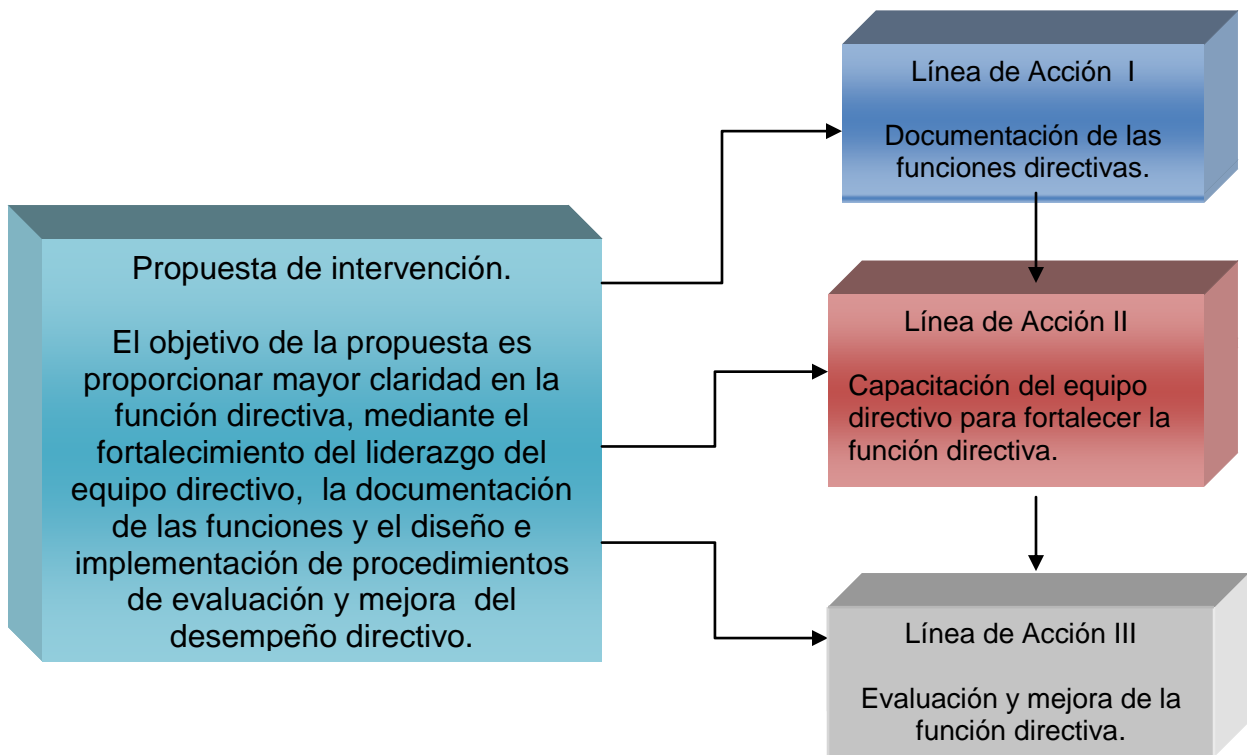
Por lo anterior se pretende aportar elementos que apoyen a las directoras de sección y a la directora general documentando sus funciones, trabajando de manera colaborativa con un equipo directivo y monitoreando el desempeño directivo a través de un plan de mejora.

Líneas de acción y sus propósitos.

Con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto, se consideró necesario señalar 3 líneas de acción, que se consideraron pertinentes, para lograr la mejora deseada. A partir del diagnóstico, se han definido las líneas de acción y las acciones específicas de manera coordinada, mismas que conforman una gran estrategia para hacer frente a la problemática encontrada en el Capítulo II.

Las líneas de acción orientan la estrategia de intervención en tres vertientes, cuyas actividades están encaminadas a atender de manera sistémica la situación problema para su solución, también señala el nivel de participación de los involucrados. A continuación se exponen, junto con sus propósitos y se visualiza en el Gráfico 4.1, en donde se aprecia el propósito de la estrategia, misma que se deriva en las mencionadas Líneas.

Gráfico 4.1 Estrategia de intervención y líneas de acción.



Línea de acción 1. Documentación de las funciones directivas.

Objetivo: tener un referente escrito que describa, defina y oriente las funciones de la directora general y las directoras de sección.

Línea de acción 2. Capacitación del equipo directivo para fortalecer la función directiva.

Objetivo: Capacitar el equipo directivo en el Instituto Sur, para dar mejor direccionalidad al centro y trabajar de manera colaborativa, mediante sesiones formativas y de análisis de la práctica.

Línea de acción 3. Evaluación y mejora de la función directiva.

Objetivo: diseñar e implementar un procedimiento de monitoreo para la mejora de la función directiva.

4.2 Metodología.

La gestión directiva requiere de prácticas de liderazgo participativo, donde el director es acompañante, por tal motivo la metodología que se consideró más pertinente es el enfoque participativo. Torres (1998) señala que la gestión ha colocado a los directivos ante múltiples desafíos, uno de ellos es coordinar esfuerzos de maestras y maestros con personalidades diversas. Hoy en día, hablar de gestión educativa implica ubicarnos en un proceso de transición entre un modelo tradicional de gestión a un modelo más dinámico y flexible, a través del cual se pretende generar paulatinamente al interior de los centros de trabajo una cultura participativa.

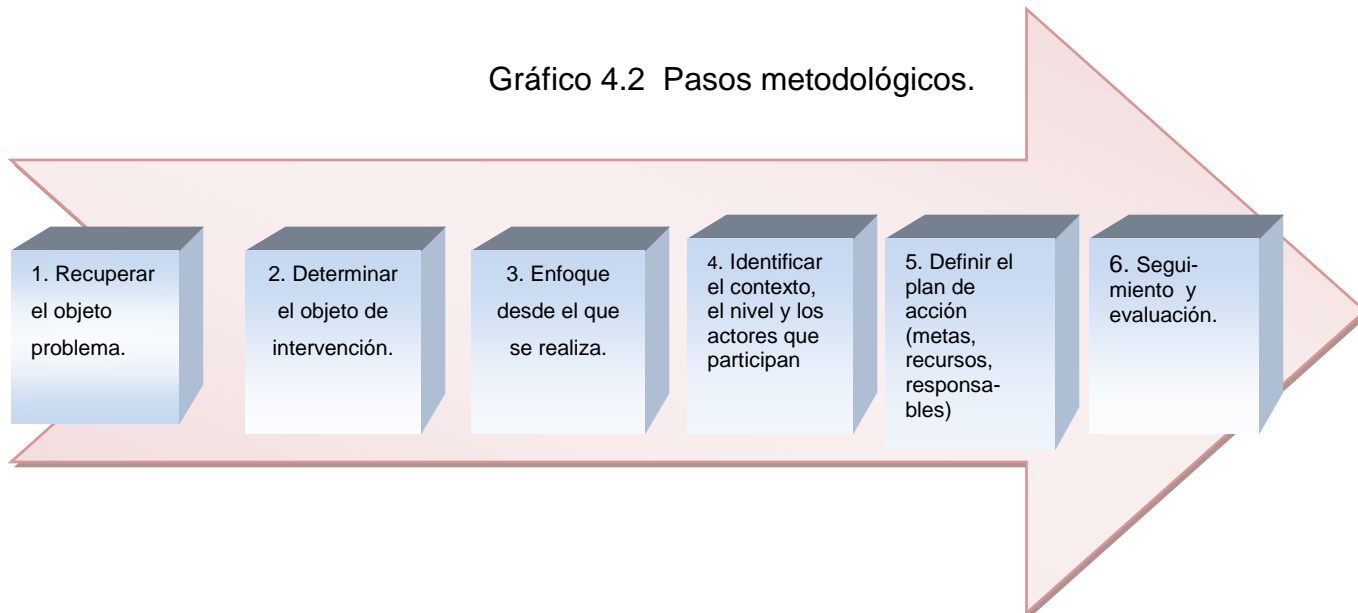
La metodología a seguir es mediante taller, grupos de discusión, equipos de estudio y trabajo personal. Definir las estrategias de una propuesta, según Ramírez (1999) equivale a hacer un plan general de acción, en donde todos conozcan qué toca hacer, cómo y cuándo, a manera de secuencias ordenadas que conducen al fin deseado.

El contexto donde se realizó el diagnóstico es el Instituto Sur, ubicado en la región sur del Estado de Jalisco. La propuesta de intervención es a nivel escuela, ya que el trabajo es directivo, con la función de directora general de tres secciones: Preescolar, Primaria y Secundaria, coordinando las actividades pero apoyada por una directora de cada sección.

Los pasos metodológicos para la propuesta se describen a continuación y se expresan en el Gráfico 4.2

En primer lugar, se consideró importante recuperar el objeto problema, lo cual ayudó a que los involucrados se interesaran en el tema. Posteriormente se determinó el objeto de intervención, lo cual permitió más claridad y una mejor delimitación para la intervención, luego se determinó el enfoque participativo que es el más pertinente de acuerdo a los objetivos propuestos. Una vez Identificado el contexto, el nivel y los actores participantes, se estableció el plan de acción (metas, recursos, responsables), y por último se formuló el proceso de seguimiento y evaluación.

Gráfico 4.2 Pasos metodológicos.



4.3 Plan de acción.

Definir las estrategias de un proyecto, según Ramírez (1999), equivale a hacer un plan general de acción, en donde todos conocen qué les toca hacer, cómo y cuando, a manera de secuencias ordenadas que conducen al fin deseado. Los directivos del Instituto Sur son los interesados inmediatos de que la propuesta sea de manera participativa, y son ellos los principales involucrados. A partir de ello se propone el plan de trabajo que especifica las tres líneas de acción.

Línea de Acción 1. Documentar las funciones de la directora general y directoras de sección.

Propósito: tener un referente escrito (manual de funciones) que defina y oriente las funciones de la directora general y las directoras de sección.

Meta: para noviembre de 2012 contar con un documento que defina el desempeño directivo en el Instituto Sur.

La Tabla 4.1 muestra las actividades de la primera Línea de Acción, con los elementos que se consideran necesarios, éstos son: las actividades a realizar, el objetivo que se pretende lograr a través de las actividades, quiénes son las responsables del trabajo, quiénes participan y la fecha de realización.

Tabla 4.1 Plan de actividades de la Línea de Acción 1.
Documentación de las funciones directivas.

Actividad	Objetivo	Responsables	Calendarización	Involucrados
1.1 Reunión de Análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención.	Analizar colaborativamente los resultados del diagnóstico y presentar la propuesta de intervención.	Directora general.	17 de agosto 2012.	Directora general y directoras de sección.
1.2 Reunión de estudio para retomar las ideas más importantes del Ideario Educativo referentes a la función directiva.	Retomar los escritos Congregacionales (Ideario Educativo) en lo referente a la función directiva.	Directora general.	14 de septiembre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
1.3 Reunión de estudio y reflexión de las funciones directivas Tomando como referente el documento de Ezpeleta (1992).	Conocer las principales funciones pedagógicas que debe desempeñar la directora del Instituto Sur.	Directora general.	21 de septiembre de 2012.	Directora general y directoras de sección.

<i>“La gestión pedagógica de la escuela”.</i>				
1.4 Reunión de análisis del documento: <i>“La acción directiva en las instituciones escolares”</i>	Analizar con base en el documento de Antúnez (2000), la acción directiva que compete a las directoras.	Directora general.	28 de septiembre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
1.5 Reunión de estudio documentar las funciones de la directora general	Elaborar un documento que oriente las funciones de la directora general.	Directora general.	5 de octubre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
1.6 Reunión para documentar las funciones de las directoras de sección.	Elaborar un documento que oriente las funciones de las directoras de sección.	Directora general y directoras de sección.	12 de octubre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
Productos esperados: Tener referentes escritos de la función directiva. Documentar las funciones de la directora general. Documentar las funciones de las directoras de sección.		Bibliografía: ANTUNEZ, Serafin (2000) <i>La acción directiva en las instituciones escolares</i> , México: Horsori. EZPELETA, Justa (1992) <i>La gestión pedagógica de la escuela</i> , Santiago de Chile: UNESCO. GOMEZ, Teresa Ma. (1984) <i>Ideario de Educación</i> , México: Documento no publicado.		

Para concretar más detalladamente las actividades antes descritas se presentan las siguientes tablas que muestran el Plan de Trabajo de cada actividad, donde se especifica la actividad concreta y la fecha, los participantes, la modalidad, el propósito, el contenido, las técnicas, las actividades y tareas, así como los recursos a utilizar. Se inicia con la Tabla 4.2, que describe la Actividad 1.1, donde se sugiere una sesión de estudio y reflexión para conocer los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención.

Tabla 4.2 Plan de la Actividad 1.1
Reunión de análisis colaborativo para conocer los resultados del diagnóstico
y la propuesta de intervención.

Fecha: 17 de agosto de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
La directora general, director de sección.	Taller	Analizar colaborativamente los resultados del diagnóstico y poner a consideración la propuesta de intervención.	Análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención.	Saludo. Explicación del objetivo. Dinámica: Rompecabezas. (Cuya finalidad es que el directivo descubra cómo su función es diversa en diferentes momentos pero muy necesaria). Técnica: Lluvia de ideas. Trabajo personal. Plenario Evaluación Acuerdos.	Material impreso, computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: Presentación de la estrategia de intervención. Recibir retroalimentación de los participantes.					

La Tabla 4.3 que a continuación aparece describe el Plan de la Actividad 1.2 en donde los participantes se reúnen para analizar Documentos Congregacionales (Ideario Educativo) retomando principalmente los tópicos asociados a la función directiva.

Tabla 4.3 Plan de Actividad 1.2

Análisis de la función directiva en Documentos Congregacionales.

Fecha: 14 de septiembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
La directora general, directoras de sección.	Taller	Analizar documentos congregacionales que orienten la función directiva.	Conocer los documentos congregacionales que orientan la función directiva. (Ideario Educativo)	Saludo Objetivo Dinámica: A completar figuras. (Que consiste en armar una figura previamente elegida y recortada. El objetivo de la dinámica es la reflexión de cómo el directivo conjunta esfuerzos). Estudio del Ideario Educativo. Trabajo personal y Plenario Evaluación Acuerdos.	Material impreso, Ideario Educativo. Computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: síntesis del Ideario de Educación referente a la función directiva.					

La Tabla 4.4 contiene como actividad importante el estudio y profundización del texto propuesto por Ezpeleta (1992) donde habla de la gestión pedagógica de la escuela sin duda que la lectura comentada del texto citado ampliará la visión que se tiene de la directora como asesora pedagógica.

Tabla 4.4 Plan de Actividad 1.3
La directora como asesora pedagógica.

Fecha: 21 de de septiembre de 2012.					
Participan-tes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas.	Recursos
La directora general, directoras de sección.	Trabajo en equipo.	Conocer las principales funciones pedagógicas que debe desempeñar la directora del Instituto Sur.	Reunión de estudio y reflexión de las funciones directivas Tomando como referente el documento de Ezpeleta (1992) <i>"La gestión pedagógica de la escuela"</i> .	Saludo Oración Dinámica de temores y esperanzas. (Cuya finalidad es que el directivo exprese lo que teme de su trabajo pero a la vez lo que le anima para realizar su gestión). Técnica: Lluvia de ideas. -Lectura comentada del texto "La gestión pedagógica de la escuela" Compromiso del equipo.	Material impreso. Texto: EZPELETA, Justa (1992) <i>La gestión pedagógica de la escuela</i> , Santiago de Chile: UNESCO. Computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: Referente escrito: el director como asesor pedagógico.					

La Tabla 4.5 contiene como actividad principal el estudio y reflexión de la acción directiva en las instituciones escolares, propuesto por Antúnez (2000). Retomando que la falta de claridad en la función directiva, impide que se lleve una gestión adecuada, sin duda el texto citado abrirá nuevos horizontes y coadyuvará para que cada directora conozca mejor cual debe ser su desempeño.

Tabla 4.5 Plan de Actividad 1.4
La acción directiva en las instituciones escolares.

Fecha: 28 de septiembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas.	Recursos
La directora general, directoras de sección.	Trabajo en equipo.	Analizar lo complejo de la función directiva a través de un texto.	Reunión de análisis del tema la acción directiva.	Saludo Oración Dinámica: la telaraña. (La dinámica explica lo complejo que es la acción directiva, se realiza con una bola de hilo distribuyéndose a todos los participantes). Técnica: Lluvia de ideas. -Lectura comentada del texto de Antúnez que ayude a ubicar a las directoras en el trabajo cotidiano. Evaluación y acuerdos.	Material impreso: ANTÚNEZ, Serafín (2000) <i>La acción directiva en las instituciones escolares</i> , México: Horsori. Computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: síntesis de las funciones que le competen a cada directora en su sección con base en el documento leído.					

El Manual de Organización propuesto por la SEJ (Diario Oficial del Estado de Jalisco 2011a) para documentar la acción directiva, se considera una herramienta valiosa para orientar a quienes dirigen una institución educativa de educación básica, ya que dicho documento especifica claramente cuáles deben ser sus funciones. Un referente escrito sin duda que orienta y ubica a quienes dirigen una escuela será de gran utilidad. En la Tabla 4.6 se describe el trabajo a realizar.

Tabla 4.6 Plan de Actividad 1.5
Definición e identificación de tareas de la directora general.

Fecha: 5 de octubre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas.	Recursos
La directora general, directoras de sección.	Trabajo en equipo.	Definir las funciones e identificar las tareas de la directora general.	Tener el documento que especifica las funciones y tareas de la directora general.	Saludo Oración Dinámica: Rompe hielo (Consiste en completar palabras o frases previamente pensadas en orden a la función directiva. Técnica: Lluvia de ideas. Lectura comentada Que especifica la función directiva. Compromiso del equipo.	Material impreso: PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO DE JALISCO (2011a, 3 de septiembre) <i>Manual de Organización. Nivel de Educación Secundaria</i> , Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco. Computadora, Proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: principales funciones y tareas de la directora general.					

El cuadro 4.7 contiene un documento en borrador para discusión de las funciones de la directora general. La idea es contar con un documento que podrá ser revisado y discutido de manera colegiada en el equipo directivo. El documento presenta el propósito del puesto y 8 funciones principales que se desglosan en tareas.

Cuadro 4.7 Descripción de funciones de la Directora General.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA GENERAL	
Propósito del puesto.	Dirigir, administrar, gestionar y evaluar el servicio educativo en la escuela a su cargo, privilegiando el proceso pedagógico, contribuyendo a la formación integral del alumno, facilitando su proceso de aprendizaje con base en sus necesidades e intereses, desarrollando en éste las competencias necesarias para lograr el perfil de egreso de educación básica, de acuerdo con el Plan y Programas de Estudio vigentes.
FUNCIONES	Tareas que se derivan del cargo.
Administración y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> a) Promover el cumplimiento del Proyecto Educativo del Instituto Sur. b) Coordinar el Plan Anual de trabajo del Instituto Sur. c) Informar a las directoras de sección acerca de la comunicación recibida de las autoridades competentes. d) Asesorar a las directoras de sección en el proceso de registro y certificación cuando se requiera. e) Gestionar que los recursos humanos sean los necesarios para que su desempeño sea óptimo. f) Elaborar el presupuesto para cada ciclo escolar. g) Participar en la elaboración del calendario para asegurar la realización de actividades. h) Supervisar los procesos de selección, formación, seguimiento y evaluación del personal. i) Supervisar el cumplimiento de normas laborales y reglamento interno de trabajo.
Liderazgo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> a) Acompañar a las directoras de sección para que se promueva el intercambio cultural entre las tres secciones. b) Impulsar el trabajo colegiado en las academias para impulsar el aprendizaje de los alumnos. c) Monitorear y dar seguimiento a los resultados de aprendizaje de los alumnos. d) Conocer y analizar resultados de pruebas externas aplicadas a sus alumnos. e) Ser conciliador ante situaciones conflictivas cuando existan. f) Generar espacios para crear alternativas de innovación en el personal del Instituto Sur. g) Eficientar el recurso humano con el uso de la tecnología.
Trabajo colegiado.	<ul style="list-style-type: none"> a) Generar espacios de reflexión en colegiado para mejorar la práctica. b) Promover el intercambio y la reflexión entre el personal de las tres secciones. c) Dar apertura para la participación y creatividad de los docentes, propiciando la reflexión de la práctica cotidiana. d) Tener clara la misión y visión del centro y sean conocidas y apropiadas por el colegiado. e) Propiciar un ambiente de convivencia y trabajo corresponsablemente. f) Tomar en cuenta las iniciativas del colegiado y vigilar su cumplimiento cuando procedan. g) Promover el trabajo participativo en la comunidad escolar. h) Promover el funcionamiento de la Sociedad de Padres de Familia y de la Sociedad de Alumnos.
Vinculación con el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> a) Procurar el conocimiento y difusión de valores y tradiciones de la localidad. b) Participar activamente en asociaciones integradas por instituciones educativas pares y en la Federación de Escuelas Particulares. c) Promover la participación de docentes y alumnos en actividades convocadas por las autoridades educativas. d) Establecer mecanismos de comunicación con las autoridades religiosas locales. e) Participar en los eventos convocados por la Supervisión Escolar. f) Promover al colegio en la localidad.

Convivencia y participación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Procurar que la relación de la directora general sea cercana con sus colaboradores. b) Proponer espacios de convivencia entre el personal de las tres secciones. c) Promover al personal no docente para que se integren en las convivencias generales. d) Procurar que exista un clima de confianza entre el personal de la institución. e) Supervisar la elaboración, difusión, aplicación y evaluación de las normas de convivencia (reglamento).
Formación y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar las necesidades de formación del personal. b) Promover y gestionar la formación permanente del personal. c) Asesorar a las directoras de sección a efecto de fortalecer el trabajo académico. d) Proporcionar a las directoras los medios para que se lleve una formación para el cargo. e) Promover a las directoras de sección para que asistan a cursos de actualización. f) Generar tiempos y espacios para la reflexión y análisis de la práctica directiva. g) Destinar los recursos económicos, humanos y materiales para la formación del personal.
Seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluar periódicamente el Proyecto Educativo. b) Dar seguimiento al Plan Anual. c) Conocer las necesidades de cada sección para apoyar iniciativas. d) Dar seguimiento a la aplicación del presupuesto de las diferentes instancias. e) Realizar entrevistas de seguimiento con los responsables de las diferentes áreas o departamentos. f) Implementar evaluaciones de desempeño, con base en los perfiles actualizados de los puestos. g) Evaluar el funcionamiento de los distintos procesos de la institución. h) Analizar y difundir resultados de evaluaciones institucionales a la comunidad educativa. i) Definir colegiadamente estrategias de mejora para los distintos procesos de la institución.
Identidad cristiana	<ul style="list-style-type: none"> a) Animar y favorecer la pastoral del colegio en conjunto con los responsables de esa área. b) Promover la celebración de la fe y la vida sacramental en la comunidad educativa. c) Ofrecer espacios de formación en el ámbito religioso y espiritual a todos los miembros de la comunidad educativa. d) Promover actividades para la formación en y para la justicia y la solidaridad

En la Tabla 4.8 se propone como actividad principal llevar a cabo una lectura comentada de las funciones del director de acuerdo al Manual de Organización propuesto por la SEJ (Diario Oficial del Estado de Jalisco 2001b) dicha actividad ayudará a cada directora a apropiarse de los contenidos que el documento contiene, con la finalidad de tener un referente escrito que oriente la función que realizan.

Tabla 4.8 Plan de Actividad 1.6
Definición e identificación de tareas de las directoras de sección.

Fecha: 12 de octubre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas.	Recursos
La directora general, directoras de sección.	Trabajo en equipo.	Tener un referente escrito que oriente la función directiva en cada sección.	Reunión para que cada directora conozca las funciones que le competen con base en un documento oficial.	Saludo Oración Dinámica: El vuelo de gansos. (La finalidad de la dinámica es que las directoras descubran la importancia de un equipo que impulse su trabajo). Técnica: Lluvia de ideas. Lectura comentada del documento propuesto. Compromisos, evaluación y acuerdos.	Material impreso: PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO DE JALISCO (2011a, 2011b, y 2011c 9 de abril) <i>Manual de Organización. Nivel de Educación Preescolar primaria y secundaria.</i> , Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco. Computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: cuadro comparativo, lo que realiza y lo que debe realizar dentro de la escuela.					

El cuadro 4.9 contiene un borrador para discusión de las funciones de la directora de sección, con el fin de contar con una herramienta como base, que ayude a la reflexión y análisis del puesto. La organización del instrumento es igual a la del director de sección, pero algunas tareas que se desglosan de las funciones son diferentes.

Cuadro 4.9 Descripción de funciones de la Directora de Sección.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA DIRECTORA DE SECCIÓN.	
Propósito del puesto.	Dirigir, administrar, gestionar y evaluar el servicio educativo en la escuela a su cargo, privilegiando el proceso pedagógico, contribuyendo a la formación integral del alumno, facilitando su proceso de aprendizaje con base en sus necesidades e intereses, desarrollando en éste las competencias necesarias para lograr el perfil de egreso de educación básica, de acuerdo con el Plan y Programas de Estudio vigentes.
FUNCIONES	Tareas que se derivan del cargo.
Administración y gestión.	<ul style="list-style-type: none"> a) Llevar a cabo la organización del Proyecto Educativo en su sección. b) Coordinar el Plan Anual de trabajo en su sección. c) Informar a los docentes de su sección acerca de la comunicación recibida de las autoridades competentes. d) Asesorar a los docentes en el proceso de registro y certificación cuando se requiera. e) Organizar y mantener en óptimas condiciones el material didáctico de su sección. f) Ejercer con responsabilidad el presupuesto asignado a su sección. g) Vigilar el cumplimiento de las actividades contenidas en el calendario escolar.
Liderazgo pedagógico.	<ul style="list-style-type: none"> a) Dar seguimiento a los resultados académicos de los alumnos. b) Atender a los padres de familia sobre asuntos relacionados con el desarrollo integral de sus hijos. c) Dar asesoría pedagógica a los maestros titulares y de asignatura. d) Promover actividades académicas, culturales, científicas y deportivas en su sección. e) Conocer y analizar resultados de pruebas externas aplicadas a sus alumnos. f) Mediar ante situaciones conflictivas que surjan entre los distintos miembros de la comunidad educativa. g) Eficientar el recurso humano con el uso de la tecnología. h) Motivar a los docentes para que promuevan el aprendizaje en los alumnos.
Trabajo colegiado	<ul style="list-style-type: none"> a) Generar espacios de reflexión en colegiado para incentivar la innovación y mejora de la calidad educativa. b) Promover el intercambio y la reflexión entre el personal de su sección. c) Fomentar el trabajo en academias. d) Convocar al Consejo Técnico y dar seguimiento al cumplimiento de acuerdos y compromisos. e) Promover la integración de comisiones y equipos de trabajo para el cumplimiento de los planes de sección. f) Promover la organización de la Sociedad de Alumnos.
Vinculación con el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> a) Procurar el conocimiento y difusión de valores y tradiciones de la localidad. b) Participar activamente en asociaciones integradas por instituciones educativas pares y en la Federación de Escuelas Particulares. c) Promover la participación de docentes y alumnos en actividades convocadas por las autoridades educativas. d) Establecer mecanismos de comunicación con las autoridades religiosas locales. e) Participar en los eventos convocados por la Supervisión Escolar.
Convivencia y participación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Mantener una comunicación cercana y fluida con sus docentes. b) Proponer espacios de convivencia entre el personal de su sección. c) Promover actividades de integración entre los distintos miembros de la comunidad educativa de su sección. d) Supervisar la elaboración, difusión, aplicación y evaluación de las normas de convivencia (reglamento).

Formación y desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> a) Motivar a los docentes de su sección para que asistan a cursos de actualización. b) Aprovechar los espacios institucionales para el análisis, reflexión y mejora de la práctica docente. c) Llevar un registro cuidadoso de la participación de sus docentes en actividades de formación. d) Vigilar que los recursos destinados en el presupuesto para la formación se utilicen responsablemente. e) Generar tiempos y espacios para la reflexión y análisis de la práctica.
Seguimiento y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> a) Evaluar periódicamente el Proyecto Escolar de sección. b) Dar seguimiento al Plan Anual en la sección. c) Revisar y retroalimentar la planeación didáctica de los docentes. d) Observar y retroalimentar el desempeño docente en el aula. e) Entrevistar a los profesores para darles a conocer resultados de evaluación del desempeño.
Identidad Cristiana	<ul style="list-style-type: none"> e) Animar y favorecer la pastoral del colegio en conjunto con los responsables de esa área. f) Promover la celebración de la fe y la vida sacramental en la comunidad educativa. g) Ofrecer espacios de formación en el ámbito religioso y espiritual los miembros de la comunidad educativa de su sección. h) Promover actividades para la formación en y para la justicia y la solidaridad

Línea de Acción 2. Capacitación del Equipo Directivo para fortalecer la función directiva.

Propósito: Capacitar el Equipo Directivo en el Instituto Sur, para dar mejor direccionalidad a la escuela y trabajar de manera colaborativa.

Meta: para octubre de 2012 contar con el Equipo Directivo en el Instituto Sur, con sus funciones definidas y un plan de trabajo.

En la Tabla 4.10 se describen las actividades sugeridas para dar seguimiento a la Línea de Acción 2. Capacitación del equipo directivo para el fortalecimiento de la función directiva; se especifican las actividades, las cuales se seleccionaron cuidadosamente de acuerdo a las categorías indicadas en el Capítulo II, se especifican los objetivos de cada actividad, los responsables de conducir la actividad, las personas implicadas en el proceso y las fechas de realización.

Tabla 4.10 Plan de actividades de la Línea de Acción 2.

Integración del equipo directivo para el fortalecimiento de la función directiva.

Actividad	Objetivo	Responsables	Calendarización	Involucrados
2.1 Integración del equipo directivo.	Constituir el equipo directivo.	Directora general.	19 de octubre de 2012.	El equipo directivo.
2.2 Sesión de estudio. Funcionamiento del equipo directivo.	Definir las funciones del equipo directivo.	Directora general.	26 de octubre de 2012.	El equipo directivo
2.3 Sesión de estudio. Toma de decisiones.	Capacitar al Equipo Directivo en el tema de toma de decisiones.	Directora general.	9 de noviembre de 2012.	El equipo directivo
2.4 Reunión para elaborar la planeación operativa del Equipo Directivo.	Elaborar la planeación anual del Equipo Directivo.	Equipo directivo.	Del 16 al 22 de noviembre de 2012.	El equipo directivo
2.5 Sesión de estudio. Organización del Equipo Directivo en la comunidad escolar.	Identificar las funciones que le competen al Equipo Directivo dentro de la escuela.	Directora general.	23 de noviembre de 2012.	El equipo directivo
2.6 Sesión de estudio. Fases del proceso de gestión: a) Planificación, b) Organización, c) Coordinación d) Ejecución y e) Evaluación.	Capacitar al Equipo Directivo para dar mejor direccionalidad al centro de trabajo.	Directora general.	30 de noviembre de 2012.	El equipo directivo
Producto esperado: Contar con el Equipo Directivo. Planeación anual.		Bibliografía: ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. HARF, Ruth y Delia Azzerboni (2007) <i>Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico</i> , Buenos Aires: Novedades Educativas.		

Las siguientes Tablas muestran el plan de trabajo de cada una de las actividades que se proponen realizar en la Línea de Acción 2. Capacitación del equipo directivo para el fortalecimiento de la función directiva. En donde se

especifica la actividad concreta y la fecha, los participantes, la modalidad, el propósito, el contenido, las técnicas y actividades, las tareas y los recursos a utilizar. Se inicia con la Tabla 4.11 describe la Actividad 2.1, en donde se propone la integración del equipo directivo, el cual dará direccionalidad y apoyará las actividades planeadas en el Instituto Sur, buscarán los medios para mejorar el desempeño de su trabajo. La actividad pretende que los participantes conozcan qué es un equipo directivo, lo cual ayudará para tener mayor claridad acerca de la función que realizarán.

El equipo directivo lo integrará la directora general, la directora de cada sección, la encargada de pastoral, la administradora y dos docentes.

Tabla 4.11 Plan de la actividad 2.1
Reunión para la integración del equipo directivo.

Actividad 2.1 Integración del equipo directivo. Fecha: 19 de octubre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas.	Recursos
La directora general, directoras de sección, encargada de pastoral, administradora y dos docentes.	Taller	Conocer qué es un equipo directivo y sus funciones.	Conocer los aspectos más importantes que debe tener en cuenta un equipo directivo, sus funciones principales.	Saludo Oración Dinámica: El circo de tres pistas. (La Dinámica pretende dar a conocer que no existe una forma ideal de realizar el trabajo, pero mucho depende del directivo y de su equipo la conducción de una escuela) Presentación del objetivo. Tema: La función del equipo directivo. Evaluación. Acuerdos.	Material fotocopiado: ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. Computadora, proyector Cartulinas y marcadores.
Producto esperado: tener por escrito las principales funciones del equipo directivo.					

La Tabla 4.12 describe la Actividad 2.2, que consiste en una sesión de estudio para analizar las funciones del equipo directivo.

Tabla 4.12 Plan de la actividad 2.2

Reunión de estudio para analizar las funciones que le competen a un equipo directivo.

Actividad 2.2 Sesión de estudio. Funcionamiento del equipo directivo escolar. Fecha: 26 de octubre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Integrantes del equipo directivo.	Trabajo de equipo.	Conocer el funcionamiento de un equipo directivo.	Análisis de las funciones del equipo directivo. Discusión de documento en borrador: "Lineamientos para el funcionamiento del Equipo Directivo.	Bienvenida Oración Dinámica: "Construyendo equipos". Exposición del tema. Momento para retomar lo estudiado personalmente. Trabajo grupal. Evaluación. Acuerdos.	Material fotocopiado: MAÑÚ, José Manuel (2005) <i>Equipos Directivos para Centros educativos de calidad</i> , Madrid: Rialp Computadora, proyector, cartulinas y marcadores.
Producto esperado: tener por escrito los lineamientos que deben regir al equipo directivo.					

El cuadro 4.13 contiene un documento con los lineamientos para la operación del equipo directivo, cuya estructura incluye la definición de este cuerpo colegiado, los miembros que lo integran, y sus tareas principales. Se ha formulado con la idea de contar con un instrumento base para el análisis y reflexión de las funciones de este órgano.

Cuadro 4.13 Lineamientos para la operación del equipo directivo.

LINEAMIENTOS PARA LA OPERACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO

a) Definición:

El Equipo Directivo de Instituto Sur es un organismo específicamente diseñado para vertebrar jerárquica y democráticamente la participación de sus miembros. Es un equipo facultado para la toma de decisiones, interesado en el buen funcionamiento de la gestión directiva dentro del plantel educativo, con una función específica de cada miembro. Su trabajo es acorde con los lineamientos vigentes que emanan de la Secretaría de Educación Jalisco.

Es un grupo de apoyo a la directora general, y directoras de sección. El equipo cuidará que en la organización del centro se tenga presente la misión y la visión de la escuela, se tome en cuenta la finalidad u objetivos planteados, asimismo se planee de acuerdo a las necesidades del lugar, se retroalimente a los directivos cuando sea necesario y se mantenga una sana comunicación.

b) Integración:

El Consejo General de la Congregación A Jesús por María el responsable inmediato de la integración del Equipo Directivo. Esta instancia es autónoma y debe regularse dentro de la institución. Debe estar integrado por las personas que ocupen los siguientes cargos:

- Dirección General.
- Dirección de Sección.
- Docentes titulares (una de cada sección).

Cada uno de los miembros antes mencionados pertenece por derecho al Equipo Directivo con la responsabilidad específica que le confiere el cargo, tiene voz y voto en la toma de decisiones, su cargo dura el período escolar que permanezca en la institución. Podrán ser reelegidos máximo por tres años. Si alguno de sus miembros renuncia voluntariamente se procederá a la elección de otro integrante en el mismo orden antes descrito.

c) Tareas del Equipo Directivo del Instituto Sur.

El Equipo Directivo como máximo responsable del proceso educativo en el centro escolar tiene como prioridad las siguientes tareas.

- a) La toma de decisiones sobre las actividades propuestas.
- b) Relaciones de información y comunicación necesarias.
- c) Selección de medios y recursos.
- d) Fijación de agenda y tiempos (previo consenso del equipo)
- e) Evaluación de todo el proceso educativo.

La Directora General es quien convoca a la primera reunión y elabora la agenda. Quienes tienen cargos directivos asistirán a todas las reuniones. Durante la primera sesión se verificará la correcta integración del equipo, se ratificará a cada miembro. A partir de esa fecha el secretario llevará la bitácora de las reuniones, asentará las actas y recordará los compromisos fijados.

Se establecerán los criterios con los que se registrarán, (trabajo participativo) fechas de reuniones con previo acuerdo, día fijo, hora, y lugar. Considerando que todos los miembros velarán por el cumplimiento de las decisiones tomadas. El director no tiene atribuciones para dejar sin efecto las decisiones tomadas en sesión de equipo directivo.

d) Funciones del Equipo Directivo del Instituto Sur.

El Equipo Directivo del Instituto Sur, es el órgano de gobierno que planea, acompaña y evalúa la realización del proyecto escolar y el plan anual de trabajo.

Está integrado por la directora general, directoras de las tres secciones y un docente de cada sección, un secretario que debe ser electo en la primera sección de trabajo. A continuación se enuncia las principales funciones del Equipo Directivo.

1. Analizar el funcionamiento general del Instituto Sur.
2. Supervisar la elaboración del Proyecto Educativo para las tres secciones.
3. Garantizar que la visión y misión se difundan y se apropien entre los miembros de la comunidad educativa.
4. Realizar la planeación estratégica de la Institución.
5. Determinar y supervisar los programas y servicios de la Institución.
6. Impulsar las actividades de pastoral de la comunidad educativa.
7. Crear estrategias para la recaudación de fondos en bien de la Institución.
8. Cuidar y distribuir eficazmente los recursos económicos
9. Trabajar por la calidad académica en la institución.
10. Evaluar su propio desempeño y las actividades de la institución.
11. Buscar de manera pacífica alternativas de solución a los conflictos que se presenten en la institución.
12. Propiciar la capacitación para el personal y las evaluaciones periódicas.
13. Recoger las sugerencias de mejora que hagan los miembros de la comunidad educativa.
14. Coordinar todas las actividades que deba realizar la institución.
15. Dar seguimiento y evaluar a todos los eventos planeados.

La Tabla 4.14 describe la Actividad 2.3 que propone la sesión de estudio, *toma de decisiones*, con ella pretende orientar para que puedan distinguir las principales decisiones que como equipo directivo pueden realizar y las posibles consecuencias de las acciones tomadas. Se distribuyó en 6 apartados que a continuación se observan: los participantes, la modalidad de trabajo, el objetivo, el contenido, las técnicas a emplear así como las actividades y tareas.

Tabla 4.14 Plan de la actividad 2.3
Reunión de estudio para conocer principales decisiones que le competen a un equipo directivo.

Actividad 2.3 Sesión de estudio. Toma de decisiones del equipo directivo. Fecha: 9 de noviembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Integrantes del equipo directivo.	Taller	Conocer cuáles son las decisiones que competen a un equipo directivo.	Toma de decisiones.	Bienvenida Oración El Barco. Momento para retomar la dinámica del barco. Estudio del tema: toma de decisiones. Trabajo grupal. Evaluación. Acuerdos.	Material fotocopiado: ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. Computadora, proyector Cartulinas y marcadores.
Producto esperado: tener por escrito las decisiones que le competen a un equipo directivo. Se trata de identificar qué tipo de decisiones puede tomar la dirección general y en cuáles requiere necesariamente de la anuencia del equipo directivo.					

La Tabla 4.15 describe la actividad 2.4 cuya finalidad es que los integrantes del equipo directivo realicen la planeación operativa anual del equipo directivo (Ver Anexo 4).

Tabla 4.15 Plan de la actividad 2.4
Reunión para la planeación operativa anual del equipo directivo.

Actividad 2.4 Reunión del equipo directivo para realizar la planeación operativa anual del equipo directivo. Fecha: del 16 al 22 de noviembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Integrantes del equipo directivo.	Trabajo de equipo.	Elaborar la planeación operativa anual en del equipo	Distinción entre planeación estratégica y planeación operativa.	Bienvenida. Oración. Dinámica: Exposición del tema: Planeación.	Instrumento impreso para la elaboración del plan operativo. Material fotocopiado:

		directivo.	Herramientas metodológicas para la planeación operativa.	Evaluación. Acuerdos	ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. Computadora, proyector.
Producto esperado: tener por escrito la planeación anual de un equipo directivo. Se trata del plan operativo, donde se definen principalmente el objetivo general, los objetivos particulares, las tareas, las actividades y los indicadores.					

La Tabla 4.16 describe la Actividad 2.5 cuyo contenido es una sesión de análisis para revisar cómo se organiza un equipo directivo y los puntos principales que debe tener en cuenta para que pueda apoyar mejor a la comunidad escolar del Instituto Sur.

Tabla 4.16 Plan de la actividad 2.5
Organización del equipo directivo y su influencia en la comunidad escolar.

Actividad 2.5 Sesión de estudio sobre organización del equipo directivo y su influencia en la comunidad escolar. Fecha: 23 de noviembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Integrantes del equipo directivo.	Trabajo de equipo.	Conocer cómo se organiza un equipo directivo.	Puntos principales que deben tenerse en cuenta para la organización de un centro educativo.	Bienvenida. Oración. Dinámica: “Volando sobre el Himalaya” (La finalidad de la dinámica es que el equipo sepa organizarse para salir adelante cuando las cosas no salen como se planearon). Momento para retomar la dinámica. Exposición del tema: Organización del equipo directivo.	Material fotocopiado: ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. Computadora, proyector.

				Evaluación. Acuerdos	
Producto esperado: organizar y distribuir las tareas de acompañamiento que le competen al equipo directivo, para poder realizar una supervisión eficaz de las tareas que le corresponde realizar a personas y equipos de trabajo.					

La Tabla 4.17 describe la Actividad 2.6 cuyo contenido es una sesión de estudio para analizar los principales procesos que debe atender el equipo directivo, como bien lo señala Álvarez, (2006) debe tener presentes los puntos principales que son: planeación, organización, coordinación, ejecución y evaluación.

Tabla 4.17 Plan de la actividad 2.6
Reunión de estudio para analizar los principales procesos que debe atender el equipo directivo.

Actividad 2.6 Sesión de estudio para analizar los principales procesos que debe atender el equipo directivo. Fecha: 30 de noviembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Integrantes del equipo directivo.	Trabajo de equipo.	Conocer las actividades que le competen a un equipo directivo.	Puntos principales que deben tenerse en cuenta para la organización de un centro educativo. Planeación, organización, coordinación, ejecución y evaluación.	Bienvenida. Oración. Dinámica: El rompecabezas. (la finalidad de la dinámica consiste en que surjan cuestiones de reflexión por parte de los integrantes y es importante observar a los miembros durante la construcción de la figura para descubrir roles) Momento para retomar la dinámica. Exposición del tema. Principales	Material fotocopiado: ÁLVAREZ, Manuel (2006) <i>El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión</i> , España: Laboratorio Educativo. Computadora, proyector.

				tareas de un equipo directivo. Evaluación. Acuerdos	
Producto esperado: un resumen de las principales tareas del equipo directivo: planeación, organización, coordinación, ejecución y evaluación, señalando cuáles son las tareas que corresponden a cada proceso.					

Línea de Acción 3. Evaluación y mejora de la función directiva.

Propósito: diseñar e implementar un procedimiento de monitoreo para la mejora de la función directiva.

Meta: para diciembre de 2012 contar con instrumentos para evaluar el desempeño directivo.

Dar seguimiento y evaluación a las metas propuestas es necesario para conocer los avances, o en su defecto para modificar, implementar y desarrollar acciones que no se tenían contempladas pero que en su momento ayudarán a mejorar los resultados. En la Tabla 4.18 se describen las actividades sugeridas para la Línea de Acción 3. Evaluación y mejora de la función directiva. A continuación se especifican las actividades, las cuales se seleccionaron cuidadosamente de acuerdo a las categorías indicadas en el Capítulo II, en donde se determinan los responsables que coordinarán cada actividad, los objetivos propuestos, así como las personas implicadas y las fechas en que se llevarán a cabo los eventos.

Tabla 4.18 Plan de actividades de la Línea de Acción 3.
Evaluación y mejora de la función directiva.

Actividad	Objetivo	Responsables	Calendarización	Involucrados
3.1 Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño directivo.	Trabajar en la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño directivo.	Directora general.	3 de diciembre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
3.2 Aplicación de instrumentos.	Aplicar los instrumentos a miembros de la comunidad educativa.	Directora general.	7 de diciembre de 2012.	Directora general. Algunos miembros de la comunidad educativa.
3.3 Sistematización de resultados.	Sistematizar los hallazgos.	Directora general.	10 de diciembre de 2012.	Directora general y directoras de sección.
3.4 Elaboración del plan de mejora.	Elaborar un plan de mejora.	Directora general.	14 de diciembre de 2012.	Directora general, directoras de sección.
Productos esperados: Instrumento para la evaluación del desempeño directivo. Plan de mejora, donde se determinarán las acciones que cada directiva llevará a cabo a partir de las áreas de oportunidad detectadas en la evaluación del desempeño.		Bibliografía: CALDERÓN, José Antonio, y Otto Pérez (2008) <i>Evaluación para mejorar</i> . México: Universidad de Mazatlán. MURILLO TORRECILLA, Javier y Reyes, Hernández Castilla (2011) "Lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares en España", en Avances en Supervisión Educativa. VALENCIA, Ana Cecilia (2006) <i>La evaluación de los directivos: un paradigma en ciernes</i> , Ponencia presentada en el Congreso Estatal de Investigación Educativa, Actualidad, Prospectivas y Retos, 4 y 5 de Diciembre de 2006, Guadalajara, Jal.: Secretaría de Educación Jalisco		

La Tabla 4.19 describe la Actividad 3.1, que consiste en una sesión de análisis y discusión para la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño directivo. El instrumento para la evaluación de la función directiva se

encuentra en el Anexo 5. Se pretende conocer las áreas a mejorar de los directivos del Instituto Sur.

Tabla 4.19 Plan de la actividad 3.1
Instrumentos de evaluación del desempeño directivo.

Actividad 3.1 Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño directivo. Fecha: 3 de diciembre de 2012					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
El equipo directivo.	Trabajo de equipo.	Evaluar la gestión directiva.	Tomar en cuenta los aspectos indispensables para una evaluación de la gestión directiva.	<p>“Espejito, espejito”.</p> <p>-Bienvenida</p> <p>-Oración</p> <p>-Momento para retomar la dinámica</p> <p>“Espejito, espejito”.</p> <p>Tema: La evaluación de los directivos. Reflexionar lo estudiado personalmente.</p> <p>Trabajo grupal.</p> <p>Evaluación. Acuerdos</p>	<p>Bibliografía:</p> <p>VALENCIA, Ana Cecilia (2006) <i>La evaluación de los directivos: un paradigma en ciernes</i>, Ponencia presentada en el Congreso Estatal de Investigación Educativa, Actualidad, Prospectivas y Retos, 4 y 5 de Diciembre de 2006, Guadalajara, Jal.: Secretaría de Educación Jalisco.</p>
Productos esperados: Instrumento para la evaluación del desempeño directivo (Contiene una escala estimativa de los puntos más relevantes que debe tener el director para que sea evaluada su gestión. Ver anexo 5).					

La Tabla 4.20 describe la Actividad 3.2 en la que se prevé el diseño de la logística para la aplicación de un instrumento de evaluación del desempeño directivo (Ver Anexo 6).

Tabla 4.20 Plan de la actividad 3.2

Aplicación de instrumentos para la evaluación del desempeño directivo.

Actividad 3.2 Aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño directivo. Fecha: 7 de diciembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
La directora general.	Trabajo de equipo.	Aplicar un instrumento de evaluación de la gestión directiva, a algunos miembros de la comunidad educativa (Ver Anexo 4)	Reflexión de los principales aspectos de la función directiva.	Saludo. (Breve explicación del instrumento) Aplicación de un instrumento de evaluación de la función directiva a algunos miembros tomados al azar de la comunidad educativa.	Cuestionario de evaluación del desempeño directivo.
Producto esperado: aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño a distintas personas y colectivos de la comunidad educativa.					

La Tabla 4.21 contiene una sesión de trabajo para sistematizar los resultados de la encuesta aplicada a algunos miembros de la comunidad educativa.

Tabla 4.21 Plan de la actividad 3.3

Sistematización de resultados para la mejora de la función directiva.

Actividad 3.3 Sistematización de resultados para la mejora de la función directiva. Fecha: 10 de diciembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
La directora general. Directoras de sección.	Taller	Sistematizar los resultados de la evaluación aplicada.	Conocer las necesidades de formación en la gestión directiva.	Sistematización de los resultados de acuerdo a las categorías planteadas en el capítulo II. Por la directora general y las directoras de sección.	Instrumentos para la sistematización.

Producto esperado: sistematización y análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación del desempeño. Este producto deberá contener información clara y organizada, para que los directivos puedan elaborar sus planes de mejora de manera coherente con la información recogida.

La Tabla 4.22 propone elaborar un plan de mejora para un mejor desempeño de la función directiva, con la finalidad de aportar algunos elementos que orienten a los directivos en la tarea cotidiana (Ver Anexo 7).

Tabla 4.22 Plan de la actividad 3.4
Plan de mejora de la función directiva.

Actividad 3.4 Elaboración del plan de mejora. Fecha 14 de diciembre de 2012.					
Participantes	Modalidad	Objetivo	Contenido	Técnicas Actividades y tareas	Recursos
Directora general y Directora de sección.	Taller	Elaborar el plan de mejora para llevarlo a cabo el resto del ciclo escolar 2012-2013.	Utilidad de un proyecto de mejora.	<p>Bienvenida</p> <p>Oración</p> <p>Dinámica: Asamblea en la carpintería. (La finalidad de la dinámica es darse cuenta de la importancia de cada miembro en la elaboración de un trabajo). Momento para retomar la dinámica.</p> <p>Elaboración de un proyecto de mejora (Ver Anexo 5). Acuerdos.</p>	<p>CALDERÓN, José Antonio, y Otto Pérez (2008) <i>Evaluación para mejorar</i>. México. Universidad de Mazatlán.</p> <p>MURILLO, Javier (2002) <i>La mejora de la escuela: un cambio de mirada</i>, Barcelona: Octaedro.</p>
Producto esperado: elaboración de un plan de mejora para el desempeño de la función directiva, que contiene objetivos, actividades a realizar y plazos de cumplimiento en un calendario anual.					

A continuación se establece el cronograma de actividades propuestas, incluyendo las tres líneas de acción. Se distribuyó por fechas y actividades con la finalidad de asegurarse que las fechas propuestas lleven un orden, de esa manera

evitar que se crucen actividades en las mismas fechas. Se especifica en la Tabla 4.23

Tabla 4.23 Cronograma para las tres líneas de acción.

Mes	Día	Línea	Actividad
Agosto	17	1	1.1 Reunión de análisis participativo de los resultados del diagnóstico y presentación de la propuesta de intervención.
Septiembre	14	1	1.2 Reunión de estudio para retomar las ideas más importantes del Ideario Educativo referente a la función directiva.
	21	1	1.3 Reunión de estudio y reflexión de las funciones directivas, tomando como referente a Ezpeleta (1992). La gestión pedagógica de la escuela.
	28	1	1.4 Reunión de análisis del documento: la acción directiva en las instituciones escolares.
Octubre	5	1	1.5 Reunión de estudio para documentar las funciones de la directora general.
	12	1	1.6 Reunión para documentar las funciones de las directoras de sección.
	19	2	2.1 Integración del equipo directivo.
	26	2	2.2 Sección de estudio para conocer el funcionamiento de un equipo directivo.
Noviembre	9	2	2.3 Sesión de estudio: toma de decisiones.
	16 al 22	2	2.4 Reunión para la planeación anual en el Instituto Sur.
	23	2	2.5 Sesión de estudio. Organización del Equipo Directivo en la comunidad escolar.
	30	2	2.6 Sesión de estudio. Principales actividades del Equipo Directivo: Planificación, Organización, Coordinación Ejecución y Evaluación.
Diciembre	3	3	3.1 Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño directivo.
	7	3	3.2 Aplicación de instrumentos a algunos miembros de la comunidad educativa.
	10	3	3.3 Sistematización de resultados de los instrumentos aplicados.

	14	3	3.4 Elaboración de un plan de mejora para la función directiva.
--	----	---	-----------------------------------------------------------------

Es conveniente señalar que el calendario de trabajo podría sufrir modificaciones de acuerdo a las necesidades y problemática que plantee el contexto, por lo que las actividades podrían prolongarse hasta el mes de febrero del ciclo escolar en que se lleve a cabo la estrategia de intervención.

4.4 Indicadores de logro e instrumentos de evaluación y seguimiento.

Una vez realizado el plan de acción los indicadores de logro que se proponen ayudarán a conocer los resultados de la aplicación de la estrategia de intervención. Los indicadores de logro están implícitos en la estrategia propuesta y en sus líneas de acción, es importante señalarlos ya que estos permiten conocer si se alcanzaron los objetivos propuestos y en qué grado. Indudablemente los indicadores se convierten en acciones necesarias para la evaluación y seguimiento del proceso de intervención que se sugiere. Ya en los cuadros anteriores de programación de cada una de las líneas de acción, se proponen con precisión los indicadores de logro, que ayudan a contrastar la situación previa y la situación posterior a la misma.

4.4.1 Evaluación de resultados contra indicadores de logro.

La evaluación es el proceso mediante el cual se verifica qué logros se han obtenido mediante la intervención. Se verifica la mejora a través de indicadores, mismos que son descriptores (porcentaje, frecuencia, índices o cualidades), que permiten evidenciar los cambios que han ocurrido sobre el objeto problema. Los indicadores de logro se encuentran prefigurados en el diagnóstico de la situación anterior, que se contrastará con la situación actual, (en el presente trabajo será en la situación ideal puesto que no hay intervención) posterior a la intervención.

Para saber si la situación problema se ha modificado es necesario recoger de manera sistemática e intencionada los datos de campo, mediante instrumentos, sistematizar y presentar información en tablas, cuadros, viñetas, indicar los cambios cualitativos y/o cuantitativos de la situación problema, contrastar los cambios, relacionar los cambios con la estrategia y las líneas de acción. Cabe señalar que los indicadores de logro que se sugieren son un a propuesta Es importante aclarar que no hubo intervención, por tanto no hay resultados, por ello se describe la situación ideal.

Los indicadores de logro de la Línea de Acción 1 están distribuidos de tal forma que se propone llegar a tener más elementos que orienten la función directiva. Señalan el propósito de la acción a realizar, enseguida la situación previa, es decir, cómo se encuentra el Instituto Sur, lo cual se conoció por lo observado y por los resultados del diagnóstico. Además se considera la situación ideal, porque no hubo intervención (como se mencionó anteriormente es una propuesta de intervención).

A continuación se exponen, a través de la Tabla 4.24, los indicadores de logro de dicha línea, tomando en cuenta el propósito, la situación previa y la actual y los instrumentos que permiten detectar, a través de indicadores el logro alcanzado.

Tabla 4.24 Indicadores de logro. Línea de Acción 1.
Documentación de las funciones directivas.

Propósito	Situación previa	Situación ideal	Indicadores	Instrumentos
Tener un referente escrito (manual de funciones) que defina y oriente las funciones de la directora general y las directoras de sección.	No se cuenta con un referente escrito que oriente la función directiva.	Contar con un referente escrito que oriente la función directiva.	Descripción de funciones documentada.	Descripción de funciones de la Dirección General.
	Desconocimiento de las funciones directivas por parte de las directoras y la comunidad.	Conocimiento de las funciones directivas por parte de las directoras y la comunidad.	Funciones directivas son conocidas.	Descripción de funciones de las Directoras de Sección.

	Confusión entre las funciones que competen a la dirección general y a la de sección.	Claridad en las funciones que le competen a la directora general y la de sección.	Las directivas emplean el documento como referencia para su desempeño.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	--

En la tabla 4.25 se describen los indicadores de logro, de la Línea de Acción 2, que incluye el propósito de esta línea, la situación previa a la intervención, la situación ideal que se espera conseguir, los indicadores e instrumentos.

Tabla 4.25 Indicadores de logro. Línea de Acción 2.
Fortalecimiento del Equipo Directivo.

Propósito	Situación previa	Situación Ideal	Indicadores	Instrumentos
Instituir el equipo directivo en el Instituto Sur, para dar mejor dirección a la institución y trabajar de manera colaborativa.	No existe un equipo directivo.	Que exista un equipo directivo.	Equipo Directivo constituido.	Registro asistencia (Anexo 6)
	No están documentadas las funciones del equipo directivo.	Documentar las funciones del equipo directivo.	Funciones documentadas.	Bitácora de seguimiento.
	Existe el autoritarismo.	Que la autoridad se ejerza de manera colegiada.	Las funciones del equipo directivo son conocidas por los directivos y la comunidad.	Acuerdos y compromisos documentados en las sesiones de trabajo.
	No hay articulación entre las secciones.	Que exista articulación entre las tres secciones.	La autoridad se ejerce de manera colegiada.	

En la Tabla 4.26 se formulan los indicadores de logro de la Línea de Acción 3, donde se incluye el propósito de esta Línea, la situación previa a la intervención, el estado esperado, los indicadores y los instrumentos para recoger la evidencia encontrada.

Tabla 4.26 Indicadores de logro. Línea de acción 3.
Evaluación para la mejora de la función directiva.

Propósito	Situación previa	Situación ideal	Indicadores	Instrumentos
Diseñar e implementar un procedimiento de monitoreo para la mejora de la función directiva.	No existe la evaluación para la mejora de la función directiva. No existe cultura de evaluación. No existen planes de mejora de la función directiva.	Que exista la evaluación para la mejora de la función directiva. Crear una cultura para la evaluación. Diseñar planes de mejora de la función directiva.	Existe un instrumento de evaluación para la mejora de la función directiva. Se aplica una vez al año. Se elabora un plan de mejora.	Instrumento para la evaluación del desempeño de la dirección, por parte del personal. Instrumento para la elaboración del plan de mejora por parte de cada directora.

4.4.2 Plan de seguimiento al proceso de intervención.

Para dar seguimiento a la propuesta de intervención es importante señalar que el seguimiento consiste en la documentación y sistematización del proceso de implementación de la estrategia, para dar cuenta del itinerario seguido durante dicha implementación, constatándolo con referencia al plan de trabajo trazado en el presente capítulo. Como se ha señalado anteriormente en el presente caso solo es una propuesta de intervención por lo cual no se presentan resultados.

A diferencia de la evaluación, que se contrasta con los indicadores de logro, para ver resultados, el seguimiento permite aprender durante la marcha, corregir, mejorar y ajustar, si se requiere. Para llevar a cabo el seguimiento es necesario diseñar instrumentos para documentar la intervención. A continuación se muestra la Tabla 4.27 la cual permitirá dar seguimiento a la propuesta. Contiene una distribución de tal manera que facilita llevar a cabo las actividades de cada Línea de Acción. Especifica la actividad, fecha, participantes y la modalidad de trabajo. Además, ayuda a ubicar la actividad por medio de los propósitos, los contenidos, técnicas, actividades y tareas. También cuenta con otro apartado donde se

especifica el logro, las dificultades, asuntos planeados sin concluir y finalmente unas preguntas para el análisis que ayudan para profundizar en lo pertinente de la actividad.

Tabla 4.27 Instrumento para registrar el seguimiento a las actividades de intervención.

Actividad 1.1 Fecha: Participantes: Modalidad:		
PROPÓSITOS:	CONTENIDOS	TÉCNICAS, ACTIVIDADES Y TAREAS
Logros, dificultades, asuntos planeados sin concluir.		
ANÁLISIS. ¿Se vivió un proceso participativo? ¿Se tomaron acuerdos? ¿Se lograron los productos esperados? ¿Se dialogó de forma abierta y constructiva? ¿Se delegaron y respetaron tareas?		

Para dar seguimiento a cada Línea de Acción 3 se propone llevar a cabo la aplicación de los instrumentos para la mejora de la función directiva, que se encuentran señalados en los indicadores de logro, dicha aplicación ayudará para conocer el avance en el desempeño de la función directiva. La implementación de un Equipo Directivo que apoye las labores educativas del Instituto Sur y la evaluación para la mejora del desempeño directivo.

Finalmente se considera pertinente la presente propuesta ya que fue desarrollada a través de una estrategia, con una metodología precisa, una vez que se implemente ayudará a fortalecer la función directiva en el Instituto Sur, con pasos muy importantes y señalados en la metodología, las Líneas de Acción, sus objetivos y metas. También cuenta con una programación acorde a cada Línea de

Acción, una calendarización para que se asegure la continuidad en el proceso de implementación que se sugiere.

REFLEXIONES DEL PROCESO DESDE LA GESTIÓN Y PROSPECTIVA

El presente apartado recoge mediante una reflexión conclusiva, los principales hallazgos identificados, las dificultades que hubo que enfrentar, los aprendizajes tanto a lo largo del proyecto como desde la perspectiva del paso por la maestría, así como los retos y desafíos que se encontraron.

Entre los principales **hallazgos**, es posible identificar que, aun habiendo un buen equipo integrado por personal comprometido, no es suficiente la buena voluntad: si no hay un proceso de profesionalización, tanto docente como directiva, no puede garantizarse la calidad de la educación que se brinda. En este sentido, de acuerdo al diagnóstico, se pudo constatar que el proceso de gestión directiva funciona en la institución de manera intuitiva y sin mecanismos, orientaciones y normas institucionales.

Existen por supuesto normas de reciente divulgación generadas por la Secretaría de Educación Jalisco, pero no hay estructuras de formación y desarrollo. De manera resumida podría decirse que el Instituto Sur no cuenta con referentes escritos que orienten la función directiva; no se tiene la cultura de la evaluación para la mejora de la función directiva; las directoras de sección no están acostumbradas a trabajar de manera coordinada como una sola institución; y no se cuenta con un equipo directivo que apoye y de rumbo a las actividades de la institución.

A partir de la realidad escrita, fue posible constatar que, con apoyo en la literatura sobre el tema y ciertas ayudas metodológicas, es viable formular una estrategia de profesionalización de la gestión directiva, mediante la evaluación y mejora de su desempeño.

En cuanto a los **aprendizajes** construidos mediante el proceso de construcción del proyecto, destaca la formulación de un método de trabajo – a

nivel de propuesta, pero no menos válido- que, si se lleva a cabo con decisión, puede revertir ciertas inercias que no apoyan el trabajo directivo. Algunas de ellas son la inadecuada selección de los directivos por parte de la congregación “A Jesús por María”, la falta de capacitación, la ausencia de manuales de funciones, y la carencia de evaluación para la mejora, entre otros.

A nivel de aprendizaje individual, por parte de quien condujo este trabajo, es el haber desarrollado las competencias para la formulación de un proyecto con sus respectivas etapas: de contextualización; diagnóstico; fundamentación teórica, intervención; seguimiento y evaluación. Lo mismo podría decirse con referencia al enriquecimiento personal que significa el poder generar estrategias para el cambio y la mejora, que se concretaron en las líneas de acción claramente definidas: la documentación de las funciones de los puestos y equipo directivo; la institución y formación del equipo directivo; y la evaluación para la mejora del desempeño de quienes ocupan el cargo de dirección general y de secciones.

A la luz del trayecto vivido durante la maestría y de la experiencia tenida, se lograron reafirmar aprendizajes en el campo de la práctica directiva: en primer lugar el constatar que una parte importante de la gestión es documentar procesos e instrumentos para el buen desempeño de las personas en su puesto; otro aspecto es lograr sentido de pertenencia mediante la implicación y la toma de decisiones del personal; la comunicación abierta, fluida y sin ocultamientos; y, finalmente, la formación para proveer a las personas de las herramientas conceptuales, y metodológicas para afrontar los cambios con menos incertidumbre y temores.

Trabajar de manera participativa ayuda a los miembros a sentirse parte de la Institución a la que representan. Se tuvo la oportunidad de trabajar en el Proyecto Escolar durante el ciclo escolar 2010-2011, durante la elaboración, la distribución de tareas y el proceso de evaluación e implementación de nuevas acciones. Fue una experiencia muy positiva, ya que los docentes expresaron que

de esa manera el trabajo es más fácil, pues se conocen los objetivos, además entusiasma ver los avances.

Algunas **limitaciones** que se presentaron en el desarrollo del proyecto fueron principalmente el exceso de trabajo que imponía apretadas agendas de cumplimiento; asuntos personales como el de la salud; al que se sumaron situaciones institucionales que no permitieron concluir con la implementación de la estrategia de intervención ya que, aunque la autora poseía un conocimiento profundo de la realidad, no fue posible conducir la intervención. Por otro lado, ha quedado documentado un proceso metodológico cuyos procedimientos e instrumentos pueden utilizarse en intervenciones semejantes.

En el rubro de limitaciones, cabría mencionar la dificultad para entrevistar a las hermanas directoras de sección y a ex directoras, ya que no existe una cultura de documentar y sistematizar procesos. Una disposición más abierta y positiva habría facilitado poseer más información; aunque la dificultad pudo sortearse, mediante la insistencia y la motivación, no dejó de ser un problema, que es necesario prever para futuras intervenciones.

A partir de la experiencia vivida, es posible identificar algunos **desafíos**: en primer lugar, sugerir a la congregación la implementación de un programa de inducción para las hermanas antes de ser destinadas al cargo de dirección. Este programa podría incluir elementos de liderazgo directivo, gestión pedagógica, administración, y pastoral escolar, entre otros; una vez en el cargo, sería necesario trazar un trayecto formativo de al menos un año, durante el cual, las directoras en funciones se mantuvieran en un proceso de capacitación permanente, con el apoyo de mecanismos de evaluación y retroalimentación de la práctica, que podrían concretarse en un plan anual de mejora, de acuerdo a resultados de evaluaciones aplicadas a la comunidad educativa.

Un adecuado desempeño directivo permite fortalecer a los docentes en su labor ya que el acompañamiento se da oportuna y adecuadamente, existe congruencia entre los objetivos de la institución y la vivencia cotidiana de los valores que se ofrecen, los esfuerzos serán conjuntos, por medio de un trabajo participativo, colegiado y democrático.

A la luz de las reflexiones anteriores, queda la convicción de que para llevar a cabo la misión y la visión de la institución, es necesario proveer de los mecanismos necesarios para profesionalizar a cada persona en su puesto. Si bien es cierto que todos y cada uno de los miembros del personal son importantes, la labor directiva es esencial para dar rumbo y generar buenos resultados que impactarán en última instancia en la calidad de la enseñanza y en el aprendizaje integral de los alumnos que acuden a la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA GARCÍA, María Antonieta (2008) "Evaluación de la función directiva", en *de puño y letra*, Instituto de Educación de Aguascalientes, Año 2, Número 5, abril-junio, pp. 24-25

ÁLVAREZ, Manuel (2006) *El equipo directivo: Recursos técnicos de gestión*, Madrid: Laboratorio Educativo.

ANTÚNEZ, Serafín (1993) *Claves para la organización de centros escolares*, Barcelona: Horsori.

ANTÚNEZ, Serafín (1994) *La organización escolar: práctica y fundamentos*, Barcelona: Graó.

.

ANTÚNEZ, Serafín (2000) *La acción directiva en las instituciones escolares*, México: Horsori.

ANTÚNEZ, Serafín y Joaquín Gairín, (1998) *La gestión escolar en la transformación de los sistemas educativos*, Barcelona: Graó.

BALLESTER, Rafael (2001) *La evaluación como práctica educativa*. Madrid: Morata.

BARRIENTOS Noriega, Aida Ivonne y Elvia, Tarracena Ruiz (2008) "La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso" en *Revista Mexicana de Investigación Educativa* [Revista electrónica], enero-marzo, año/vol. 13, número 036, Consejo Mexicano de Investigación Educativa: México, D.F. disponible en: <http://www.comie.org.mx/v1/revista/portal.php?idm=es&sec=SC03&sub=SBB&criterio=ART36005> , [30 de diciembre de 2012]

BUENDÍA, Henry (1998) *Métodos de investigación en psicopedagogía*, Madrid: Graó.

CALDERÓN, José Antonio, y Otto Pérez (2008) *Evaluación para mejorar*. México: Universidad de Mazatlán.

CÁRCAMO, Héctor (2005) *Hermenéutica y análisis cualitativos*, Santiago de Chile: Universidad de Concepción.

CASANOVA, Ma. Antonia (1999). *Evaluación: concepto, tipología y objetivos*. Madrid: La Muralla.

CHAN, María Elena (2009) *La gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas*, México: ITESO.

DAVIS, Gary y Margaret, Thomas (1992) *Escuelas eficaces y profesores eficientes*, Colección Aula Abierta, Madrid: La Muralla

DELGADO, Manuel Lorenzo (1985) *Organización escolar*, Madrid: Anaya.

DUART, Josep María (1999) *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*, Barcelona: Paidós.

ELIZONDO, Arturo (2002) *Metodología de la Investigación Contable*, México: Thompson.

EZPELETA, Justa (1992) *La gestión pedagógica de la escuela*, Santiago de Chile: UNESCO.

FERREREZ, Vicente y Ángel González (2006) *Evaluar para la mejora de los centros docentes*, Madrid: Praxis.

FRIGERIO, Graciela y Margarita Poggi (1992) *Las instituciones educativas*, Argentina: Troquel.

FULLAN M.G. Y STIEGELBAUR S. (1997) *Los procesos de cambio en la escuela*, México: Trillas.

GÓMEZ DELGADO, Ana María (2012) “Mejor formación, mejor dirección, mejor escuela”, en *CONTEXTOS EDUCATIVOS: Revista de Educación* [Revista electrónica] 15 (2012), Disponible en <http://www.unirioja.es/servicios/sp/ej/contextos/con15.shtml>, [30 de diciembre de 2012]

GOMEZ, Teresa Ma. (1984) *Ideario de Educación*, México: Documento no publicado.

HARF, Ruth y Delia Azzerboni (2007) *Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*, Buenos Aires: Novedades Educativas.

LÓPEZ YAÑEZ, y Marita, Sánchez Moreno (1996) Formación de directores escolares basada en el análisis de su práctica. En AA.VV. *Dirección participativa y evaluación de centros*. Actas del II Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes. Bilbao: Ediciones Mensajero/I.C.E. de la Universidad de Deusto. Pp. 651-658

LUKAS, José Francisco y Karlos Etxebarria Santiago (2004) *Evaluación Educativa*. Madrid: Alianza.

MAÑÚ, José Manuel (2005) *Equipos Directivos para Centros educativos de calidad*, Madrid: Rialp

MARTÍNEZ, Miguel (1999) *Cómo hacer investigación cualitativa*, Barcelona, Graó.

MONCADA Cerón, Jesús Salvador (2011) *Modelo Educativo basado en competencias. Construcción del modelo educativo. Tipos de modelos educativos. Formación en competencias*, México: Trillas.

MURILLO TORRECILLA, Javier y Reyes, Hernández Castilla (2011) “Lecciones aprendidas de la evaluación de directores/as escolares en España”, en Avances en Supervisión Educativa [Revista electrónica], Noviembre de 2011, Revista No. 15, Disponible en http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=389&Itemid=71, [30 de diciembre de 2012]

MURILLO, Javier (2002) *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*, Barcelona: Octaedro.

NIRENBERG, Olga, Josette Brawerman, y Violeta Ruiz (2003) *Programación y evaluación de proyectos sociales*, Buenos Aires: Paidós.

PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO DE JALISCO (2011a, 3 de septiembre) *Manual de Organización. Nivel de Educación Secundaria*, Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco

PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO DE JALISCO (2011b, 9 de abril) *Manual de Organización. Nivel de Educación Preescolar*, Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco

PERIÓDICO OFICIAL DEL ESTADO DE JALISCO (2011c, 9 de abril) *Manual de Organización. Nivel de Educación Primaria*, Guadalajara: Secretaría de Educación Jalisco

PONCE, Víctor Manuel (2006) *Innovación y mejora educativa*, Seminarios de Formación e investigación educativa, Secretaría de Educación Jalisco.

POZNER, Pilar (2000) *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Buenos Aires: Aique.

RÁBAGO, Jorge Federico (2010) *Instrumentos para el análisis*, Guanajuato: Universidad Iberoamericana León.

RAMIREZ, Tulio (1999) *¿Cómo hacer un proyecto de investigación?*, Caracas: Epísteme.

RODRÍGUEZ, Carlos (1993) *El nuevo escenario*, Guadalajara: ITESO.

RUIZ, Guadalupe (1999) *Un acercamiento a la calidad de la educación primaria en Aguascalientes, desde la perspectiva de la efectividad escolar*. Tesis doctoral. Aguascalientes, Ags.: Universidad Autónoma de Aguascalientes

SANTOS, Miguel Ángel (1993) *La evaluación educativa: un proceso de diálogo, comprensión y mejora*, Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.

SCHMELKES, Sylvia (1993) *La combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas de la investigación educativa*, México: Fundación SNTE.

SCHMELKES, Sylvia (1995) *La planeación y la evaluación para la calidad*, México: Secretaría de Educación Gobierno de Guanajuato.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA (2009) *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad*, México: SEP

TEIXEDO Saballs, Joan (2008) *Equipo Directivo y Liderazgo de Procesos de Mejora Escolar*, IV Congreso sobre Fracaso Escolar Centros Educativos de Éxito, Palma de Mallorca, 4 de abril de 2008

TEJADA, José (1998) *Los agentes de la innovación en los centros educativos*, España: Aljibe.

TORRES ESTRELLA, Mercedes (1998) *Actualización de directivos en gestión escolar*, Mexicali: Revista Intrínquilis. No. 25, primavera 1998.

TRILLO, Alonso (2005) *Competencias docentes y evaluación auténtica*, Cuba: Universidad Nacional de Río Cuarto.

VALENCIA, Ana Cecilia (2006) *La evaluación de los directivos: un paradigma en ciernes*, Ponencia presentada en el Congreso Estatal de Investigación Educativa, Actualidad, Prospectivas y Retos, 4 y 5 de Diciembre de 2006, Guadalajara, Jal.: Secretaría de Educación Jalisco

VALENZUELA, Augusto (2004) *Retos actuales en el trabajo*, Santiago: FINIDE.

WOYCIKOWSKA, Colette, et at. (2008) *Cómo dirigir un centro educativo. Guía para asumir las funciones del director*, Barcelona: Graó

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO ABIERTO A DOCENTES DEL INSTITUTO SUR

Este instrumento, tiene como propósito recoger su punto de vista con referencia al desempeño de las tareas y responsabilidades por parte de la directora, así como de aspectos que desde la dirección se realizan y que impactan en la calidad de la educación que ofrece la escuela.

Instrucciones: Contesta cada una de las preguntas siguientes expresando tu punto de vista lo más clara y abiertamente posible.

Sección en la que trabajas _____

1. ¿Cuáles son las funciones principales de la directora de su sección? ¿Podrías mencionar algunas?
2. ¿Cuáles son las funciones principales de la directora general? ¿Las podrías describir?
3. ¿Considera que entre el personal se propicia un clima de trabajo participativo y colegiado? ¿Por qué? Explique.
4. ¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar para un trabajo más participativo y colegiado?
5. ¿Consideras que el personal es tomado en cuenta y se le consulta para tomar decisiones sobre la marcha del Instituto?
6. ¿Consideras que afecta en alguna forma a la buena marcha del Instituto Sur, cuando hay cambio de directora? ¿En qué aspectos?
7. ¿Como maestro (a) que apoyo necesitas de tu directora de sección?
8. ¿Recibes supervisión y acompañamiento sobre tu desempeño por parte de tu directora de sección? Explica cómo se da esta supervisión.
9. ¿En qué aspectos te gustaría recibir supervisión y retroalimentación sobre tu desempeño por parte de su directora?
10. ¿Considera que existe una buena comunicación por parte de la dirección general a la comunidad educativa?
11. ¿Cómo es la comunicación entre la directora de tu sección y el personal?
12. ¿Consideras que esta comunicación podría mejorar? ¿En qué aspectos?
13. ¿Se integran comisiones o equipos de trabajo para atender distintas problemáticas de la escuela y de los estudiantes? ¿Cómo cuáles?
14. ¿Estos equipos tienen alguna supervisión o acompañamiento para ver sus avances y resultados?

ANEXO 2

ENTREVISTA A DIRECTORAS DEL INSTITUTO SUR

El propósito de esta entrevista es recoger tu punto de vista con referencia al conocimiento y mejora de tus funciones como directiva.

Instrucciones: Contesta a cada una de las preguntas siguientes expresando tus puntos de vista lo más clara y abiertamente posible.

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Te informaron de cuáles serían tus funciones como directivo del Instituto Sur?
¿Cómo?
2. ¿Cuáles son las principales responsabilidades que te competen como directora de tu sección? Describe lo más ampliamente posible.
3. ¿Conoces documentos congregacionales sobre la función directiva? Menciónalos.
4. ¿Conoces y son objeto de estudio algunos documentos de la SEJ sobre función directiva? ¿Cuáles?
5. ¿Conoces qué tipo de apoyos puedes recibir para tu gestión directiva, por parte de las autoridades educativas? Enuméralas.
6. ¿Qué criterios se toman en cuenta para la selección de directoras en la Congregación? ¿Podría mencionarlos?
7. ¿Se integra a los miembros de la comunidad (padres, alumnos, maestros) en la elaboración de proyectos en tu sección? ¿Cómo?
8. ¿Tomas en cuenta a los miembros de la comunidad educativa para la toma de decisiones? ¿A quiénes?
9. ¿Cómo se generan los planes de trabajo para la mejora en su sección?
10. ¿Se monitorea y se le da seguimiento a planes y proyectos elaborados? ¿Cómo?
11. ¿Se informa a la comunidad educativa de los proyectos de interés para todos? ¿Por qué medios?
12. ¿Cuáles son los principales problemas a los que sueles enfrentarse como directora de tu sección?
13. ¿Cómo se da la evaluación de la función directiva en tu sección?
14. ¿Recibes algún tipo de acompañamiento como apoyo a la gestión directiva por parte de la congregación?
15. ¿Cuentas con espacios de formación como apoyo a tu gestión directiva? ¿De qué tipo?
16. ¿Lees temas de interés para mejorar tu desempeño en la función directiva (libros, revistas, internet, etc.)? Explica de qué tipo y cada cuánto.

ANEXO 3

ENTREVISTA A EX DIRECTORAS DEL INSTITUTO SUR.

El propósito de esta entrevista es recoger tu punto de vista sobre aspectos que incidieron en tu desempeño cuando estuviste a cargo de la dirección del Instituto Sur.

Instrucciones: Contesta a cada una de las preguntas siguientes expresando tus puntos de vista lo más clara y abiertamente posible.

Nombre _____

a) Fecha en qué asumiste la dirección: _____

b) Tiempo que duraste en el cargo: _____

c) Fecha en que concluyó tu gestión a cargo de la dirección: _____

1. ¿Qué dificultades enfrentaste como directora del Instituto Sur durante su gestión?
2. ¿A qué las atribuyes?
3. ¿Durante tu gestión se integró un equipo de trabajo entre las directoras de sección y tú para la toma de decisiones?
4. Si este equipo se integró: ¿Cómo funcionaba? (cada cuánto se reunía, qué tipo de decisiones tomaban, cómo llegaban a consensos).
5. ¿Sabías con claridad qué esperaba el personal de tí como directora? ¿Cómo hiciste para conocer sus expectativas?
6. ¿Recibiste capacitación para desempeñar tu función como directora?
7. ¿En qué aspectos consideras que le habría resultado más útil la capacitación?
8. ¿Se evaluaba tu desempeño como directora durante y/o al fin del año? ¿Cómo?
9. Si evaluaba su desempeño: ¿Cómo lo hacía?
10. ¿Cuando se le encomendó el trabajo directivo recibió el manual de funciones directivas?
11. ¿En qué afectó su trabajo como directora el contar o no con dicho manual?
12. ¿Qué apoyos le hubiera gustado recibir para poder desempeñar mejor su función como directora?
13. ¿Cuando dejó el cargo directivo en el Instituto Sur, quedaron algunos proyectos por llevar a cabo?

ANEXO 4

FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DEL EQUIPO DIRECTIVO

PLAN OPERATIVO ANUAL (2012-2013)			
Nombre de la Institución:			
Niveles que atiende.	Preescolar	Primaria	Secundaria
Nombre del Plan:			
Objetivo General:			
Objetivos Particulares:			
Tareas	Actividades	Indicadores	

CALENDARIZACIÓN. CICLO ESCOLAR 2012-2013							
TAREAS	RESPONSABLES	SEP. OCT.	NOV. DIC.	ENE. FEB.	MAR. ABR.	MAY. JUN.	JUL. AGO.

ANEXO 5

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO POR PARTE DEL PERSONAL

El propósito de esta encuesta es recoger tu opinión sobre el desempeño de tu directora en algunos aspectos esenciales para la gestión de la escuela o de la sección que dirige. Los resultados de este instrumento servirán para apoyar la mejora de su gestión. De antemano gracias por responder sinceramente a las siguientes cuestiones.

Instrucciones: escribe una X en el número que mejor refleje tu opinión sobre los siguientes aspectos, en donde 1 es Totalmente en Desacuerdo, el 5 es Totalmente de Acuerdo y NS, es No Sé.

Nombre de la directora evaluada: _____

La directora:		ESCALA					
		1	2	3	4	5	NS
Administración y gestión.	Ejerce su liderazgo promoviendo la misión, visión y valores del centro educativo.						
	Promueve la elaboración de la planeación institucional.						
	Gestiona los recursos económicos y materiales, al servicio de la misión educativa escolar.						
	Impulsa el desarrollo del personal en el centro educativo.						
	Supervisa el cumplimiento de normas laborales.						
Liderazgo pedagógico.	Da seguimiento a los resultados académicos de los alumnos.						
	Propicia espacios de reflexión entre los docentes para la innovación y mejora de la calidad educativa.						
	Es mediadora cuando se presentan conflictos entre miembros de la comunidad educativa.						
	Promueve el uso de la tecnología para apoyar el trabajo docente.						
	Retroalimenta a los docentes sobre su desempeño profesional.						
Trabajo colegiado.	Desarrolla estrategias de mejora continua aprovechando las relaciones de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa.						
	Convoca a distintos órganos colegiados a trabajar colaborativamente.						
	Propicia un ambiente de convivencia y trabajo en la comunidad escolar.						
	Distribuye el trabajo con equidad entre el personal del centro.						
	Promueve la organización de distintos colectivos (padres, alumnos, personal) conforme a la normativa escolar.						
Vinculación con el entorno.	Promueve el conocimiento de los valores y tradiciones de la localidad al interior de la escuela.						
	Participa activamente en asociaciones de instituciones educativas afines.						
	Promueve la participación de docentes y alumnos en actividades convocadas por las autoridades educativas.						

	Impulsa el mejoramiento del entorno social donde se ubica la escuela.						
	Se relaciona constructivamente con autoridades eclesiales.						
Convivencia y participación.	Establece una relación de cercanía y cordialidad con los miembros de la comunidad escolar.						
	Propone espacios de convivencia entre el personal.						
	Supervisa el cumplimiento de las normas de convivencia escolar.						
	Genera un clima de confianza en la comunidad escolar.						
	Fomenta la participación de los alumnos en el establecimiento de normas de convivencia.						
Formación y desarrollo profesional.	Identifica las necesidades de formación del personal, utilizando diversos medios para ello.						
	Promueve el diseño e implementación de espacios formativos para el personal.						
	Genera espacios para la reflexión y análisis de la práctica docente.						
	Gestiona los recursos disponibles para canalizarlos a la formación y desarrollo docente.						
	Lleva control y registro de la participación del personal en espacios formativos.						
Seguimiento y evaluación.	Convoca a reuniones de evaluación de los planes escolares.						
	Retroalimenta la práctica docente.						
	Promueve la elaboración de planes de mejora a partir de resultados de evaluación.						
	Asesora pedagógicamente a los profesores.						
	Motiva al personal mediante el estímulo y el reconocimiento a su labor.						
Identidad cristiana	Promueve el cumplimiento del plan pastoral escolar.						
	Fomenta la celebración de la fe y la vida sacramental en la comunidad escolar.						
	Supervisa el desarrollo del currículum de la catequesis escolar.						
	Participa en actividades de formación en y para la justicia y la solidaridad.						
	Ofrece espacios de formación religiosa y espiritual a los miembros de la comunidad escolar.						

ANEXO 6

REGISTRO DE ASISTENCIA DEL EQUIPO DIRECTIVO

Número de participantes a las reuniones de Equipo Directivo del Instituto Sur. El siguiente instrumento tiene la finalidad de recoger la asistencia y participación de los integrantes del Equipo Directivo del Instituto Sur.

Nombres de los participantes	Sección en que presta su servicio	Hna. / Docente	Función que desempeña.	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha	Fecha
	Directora General	Hna.	Directora General									
	Secundaria	Hna.	Dirección de Secundaria.									
	Primaria	Hna.	Dirección Primaria.									
	Preescolar	Hna.	Dirección Preescolar									
	Secundaria	Docente	Mtra. de Asignatura.									
	Primaria	Docente	Mtra. de grupo.									
	Preescolar	Docente.	Mtra. de grupo.									
	Tres secciones	Secretaria	Secretaria									

ANEXO 7

PLAN DE MEJORA PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Nombre: _____ Fecha: _____

El propósito de este instrumento es establecer un diálogo con la directora evaluada, a fin de construir un espacio de análisis y reflexión de su práctica directiva, a partir de los datos de evaluación recogidos de la encuesta aplicada al personal.

ACTIVIDADES:

1. Saludo y motivación para realizar la actividad con responsabilidad y transparencia.
2. Socialización de los resultados de la evaluación del directivo.
3. Preguntas guía:
 - a) ¿Qué te sugieren los resultados?
 - b) ¿Qué quieres hacer ante estos resultados?
 - c) ¿Cómo quieres comenzar a trabajar sobre los resultados obtenidos de la evaluación
 - d) ¿Cómo deseas que se te apoye?
 - e) ¿A qué te comprometes?

Plan de Mejora de la Función Directiva 2012 - 2013

ÁREAS A MEJORAR	OBJETIVO	ACTIVIDADES A REALIZAR	SEGUIMIENTO					
			JUL AGS	SEP OCT	NOV DIC	ENE FEB	MAR ABR	MAY JUN